جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية و الإعلام

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3

20012-2009

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعــداد الطالبة

بوفرورة زوينة

إشراف الدكتور

حميطوش يوسف

السنة الجامعية: 2013

جامعة الجزائر 3
كلية العلوم السياسية و الإعلام
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3

2009-2012

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة
بوفرورة زوينة

إشراف الأستاذ الدكتور
حميطوش يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور معروفي أحمد.......................رئيسا

الدكتور حميطوش يوسف....................مقررا

الدكتور حاروش نور الدين..................عضوا

الدكتور لشهب أحمد.......................عضوا

السنة الجامعية: 2013

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

إهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى أخواتي حبيباتي أمال و فيروز

إلى إخوتي سعيد و عبدو

إلى صديقة الطفولة بوشاتة أميرة

إلى صديقتي الغالية قير مريم

إلى أحبائي الصغار أوزيل و هاجر

كلمة شكر

الشكر لله اللذي أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على إتمام هذا العمل

أشكر أستاذي الدكتور حميطوش يوسف اللذي أشرف على عملي هذا و أرشدني بتوجيهاته القيمة

أشكر أستاذتي آكلوف لويزة أستاذة التعليم الإبتدائي التي بثت فيَ حب الدراسة و طلب العلم

أشكر جميع أساتذة جامعة الجزائر3، اللذين لم يبخلوا عليَ بآرائهم و إجاباتهم على أسئلة الإستمارة

أشكر عمال المكتبة الوطنية الحامة على إستقبالهم و تعاونهم معي

مقدمة

مقدمة

أدرك المورد البشري في العصر الحديث ما له من أهمية على سير و نجاح أي مؤسسة، و أنه يمثل الأداة الفعالة فيها و لا يمكنها الإستغناء عنه.

فلم يعد هذا الأخير يرضى بالعمل في ظروف سيئة مثلما كان سابقا، بل صار يطالب بتحقيق مطالبه، فإذا لم تحقق له، رفع شعارات و أضرب عن العمل و دخل في صراع مع أرباب المؤسسة لا يتوقف عنه إلا إذا شعر بالرضا و ذلك حين تتحقق مطالبه.

فيسرع المدراء إلى إيجاد حل لإدارة هذا الصراع و محاولة إرضاء هذا المورد للعزوف عن الإضراب و الخروج من الصراع للعودة إلى العمل، و يستعمل في ذلك عدة إستراتيجيات و أساليب تساهم في التقليل من حدة الصراع و إيجاد الحلول للمشاكل التي أحدثت الصراع داخل المؤسسة أو المنظمة.

و من أهم المؤسسات الجزائرية التي تعرف في الوقت الحالي صراعا شديدا للمورد البشري هي المؤسسات التعليمية خاصة الجامعة الجزائرية، فالأستاذ الجامعي و الذي يمثل المورد البشري في الجامعة الجزائرية في صراع على مختلف المستويات لما له من مطالب لم تحقق له بعد.كما تعد جامعة الجزائر 3 كمثال على ذلك حيث صار الصراع فيها جليا، مما جعل إدارة الصراع ضرورة حتمية لمحاولة تحقيق الرضا عند الأستاذ الجامعي و هيئة التدريس عموما.

أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الدراسة أهمية علمية و عملية، يمكن إجمالها فيمايلي:

الأهمية العلمية:

- نظرا لقلة المذكرات التي درست موضوع إدارة الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، فهذه الدراسة تساهم في تزويد الباحثين بمرجع جديد في هذا الموضوع.
- إمكانية إستفادة المديرين في معرفة أشكال و أساليب إدارة الصراعات التنظيمية الموجودة و كيف تؤثر على الرضا الوظيفي، و يمكن حتى إستخدامها لزيادة فعالية منظماتهم.

الأهمية العملية:

- مساعدة إدارة الجامعات الجزائرية في التعرف على بعض جوانب عدم الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس و محاولة معالجة تلك الجوانب.
- إن معرفة الإستراتيجيات الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي في الكليات تساعد رؤساء الأقسام في تشخيص ممارساتهم الإدارية مع أعضاء هيئة التدريس في العمل، مما قد يؤدي إلى دفعهم إتجاه تحسين و تطوير تلك الممارسات، و تهيئة الظروف الملائمة للأداء

الفعال و الملائم لرفع مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في العمل و التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة لكليات الجامعة و للجامعة بشكل عام.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيمايلي:

– الكشف عن خصائص الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي باعتبار وجود علاقة إرتباطية بينهما.

– التعرف على مميزات هذه الظاهرة التي يمكن لرؤساء الأقسام –من خلال إدارتها و توجيهها بشكل فعال– إستثمارها لصالح كلياتهم و دفعها نحو التغيير و التطوير المطاوب.

– معرفة مستوى الرضا الوظيفي الحالي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

– الكشف عن مستوى و إستراتيجية تطبيق إدارة الصراع داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر –حالة جامعة الجزائر3.

أسباب إختيار الموضوع

يعود إختيارنا للموضوع على أساس إعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية:

الإعتبارات الذاتية:

– الشعور الداخلي بالموضوع على إعتبار أنني من خريجي الجامعة و كذا إحتكاكي المباشر بالأساتذة و الهيئة الإدارية.

– محاولة إثراء المكتبة الجزائرية، باعتبار أن هذا الموضوع يشهد نقصا كبيرا في الدراسات الأكاديمية المتخصصة.

– التحضير لدراسات مستقبلية، أتمنى أن أجريها في هذا الموضوع.

الإعتبارات الموضوعية:

– ندرة الدراسات العربية التطبيقية لموضوع الصراع التنظيمي بشكل عام و الدراسات التطبيقية في الجامعات بشكل خاص.

– محاولة معرفة مدى نجاعة إدارة الصراع التنظيمي المطبقة حاليا، و ذلك من خلال معرفة تأثيرها على تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

– البحث عن سبل و إستراتيجيات بعيدة المدى للخروج من مشاكل الصراع داخل المؤسسات التعليمية و التفرغ لخدمة الطالب.

أدبيات الدراسة

في حدود ما تم الإطلاع عليه لجمع المعلومات في هذا الموضوع–موضوع دراستنا– فإن الدراسات الأكاديمية و المتعلقة بالموضوع موجودة لكن بشكل قليل.

فالدراسات التي تناولت **الصراع التنظيمي** هي:

الدراسة الأولى: الدراسة التي قدمها الطالب بوجمعة نقبيل، و هي رسالة ماجستير بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"[1] و التي حاول من خلالها التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الجزائرية العامة، و على أنماط المناخ التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع لدى عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الله سعد العبيدي بعنوان: "الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية إستطلاعية لأسبابه و آثاره و سبل إدارته"[2] و هي رسالة ماجستير تطرق فيها الطالب إلى مفهوم و أنواع الصراع التنظيمي، ثم تناول أهم الإستراتيجيات المتبعة في إدارته، و خلص إلى أن الأسلوب الأكثر إستخداما في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون الذي يركز على العلاقات الإنسانية و العمل معا.

الدراسة الثالثة: و هي دراسة قدمها الطالب أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، جاءت بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)"[3] و هي رسالة ماجستير حاول من خلالها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي و على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية لربط المتغيرين في الأخير و التعرف على العلاقة بينهما.

أما الدراسات التي تناولت **الرضا الوظيفي** فهي:

الدراسة الأولى: و هي دراسة ماجستير بعنوان: "محددات الضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر" [4]للطالب جلال عبد الحليم، الذي هدف من خلال دراسته إلى معرفة محددات الرضا الوظيفي، و أيها أكثر تأثيرا على رضاهم.

الدراسة الثانية: دراسة محمد حريم، هي الأخرى إختصت بموضوع الرضا الوظيفي، فجاءت تحت عنوان: "إتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة و الحكومية في الأردن"[1] هي الأخرى رسالة ماجستير تناول فيها الطالب الجوانب العملية التي تحقق أدنى درجة من الرضا الوظيفي، و كذا الجوانب التي تحدد درجات الرضا العليا.

---

[1] بوجمعة نقبيل، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، **رسالة ماجستير**، قسم علم النفس، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.

[2] عبد الله سعد العبيدي، "الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية إستطلاعية لأسبابه و آثاره و سبل إدارته"، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.

[3] أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)"، **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

[4] جلال عبد الحليم، "محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر"، **رسالة ماجستير**، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماع، جامعة فرحات عباس، 2009

الدراسة الثالثة: حيث قام الطالب العرباوي سحنون بإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان: "الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية"[2] حيث عمد إلى التعرف على الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية و الرياضية، ثم إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم في ظل الضغوط المهنية، ليحدد في الأخير نوع العلاقة بين الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و بين الرضا الوظيفي، و ذلك عن طريق دراسة ميدانية على مدرسي التربية البدنية و الرياضية في بعض ثانويات ولايات الغرب الجزائري (سيدي بلعباس، مستغانم، وهران).

يتضح من عرض هذه الدراسات غياب دراسات تناولت متغيري الصراع و الرضا الوظيفي معا، فقد تحصلنا على دراسات خاصة بالرضا الوظيفي و متغير آخر، أو العكس، دراسات حول الصراع التنظيمي و علاقته بأحد المتغيرات. لهذا تم إختيار دراسة متغير الصراع التنظيمي و إدارته مع متغير الرضا الوظيفي في الجامعة الجزائرية التي تغيب الدراسة فيها.

إشكالية الدراسة

تعد الصراعات التنظيمية أمرا حتميا في سائر المنظمات، حيث تعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعم الهم اليومية.

و تتوقف كفاءة و فاعلية العاملين في المنظمة على عوامل و متغيرات، من بينها كيفية إدارة الصراعات التنظيمية و العمل على الإستفادة من النواحي الإجابية لها، و ذلك من خلال إختيار الإستراتيجيات المناسبة لإدارته وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه، و بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية، و يرفع من درجة رضا العامل، فإدارة الصراع التنظيمي كفيل برفع درجة الرضا الوظيفي، و في نفس الوقت إذا لم يتم إختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع فيمكن لهذه الإدارة أن تخفض من درجة الرضا و بذلك لا تتحقق أهداف المنظمة.

و المدير الذكي هو الذي يعرف جيدا كيف يحقق درجات عليا من الرضا الوظيفي لدى موظفيه ليضمن بذلك مردودا يتناسب و أهداف منظمته، و لا يتم ذلك إلا عن طريق إدارة العوائق التي لا تسمح بالوصول للرضا الوظيفي بغية تحقيق أهداف منظمته.

الجزائر كغيرها من البلدان تشهد هذه الصراعات، خاصة في جامعاتها، فجامعة الجزائر 3 مثلا في صراع دائم حول العديد من مطالب أساتذتها، و يحاول المدراء إدارة هذا الصراع لمحاولة تحقيق رضا هذه الفئة-فئة هيئة التدريس-لأنه بدونها لا تستطيع الجامعة أن تحقق أيا من أهدافها، فهي تقدم رسالة تعليمية إجتماعية، حتى إقتصادية لأن مخرجاتها هم مدخلات السوق و الذين يحركون عملية التنمية.

---

[1] محمد حريم، "إتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة و الحكومية في الأردن"، **رسالة ماجستير**، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الأردن، 1999.

[2] سحنون العرباوي، "الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية"، **رسالة ماجستير**، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف، 2009.

و على أساس دراستي لعلاقة إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي و تطبيقها على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 قمت بطرح **الإشكالية** التالية: **ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر3 ؟**

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من **التساؤلات** التالية:

1- ماهي أهم أسباب الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر3 ؟

2- ماهي الإستراتيجيات المنتهجة للتعامل مع الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 ؟

3- فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر3 ؟

4- ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر3 على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس؟

حدود المشكلة

حددت مشكلة الدراسة على أساس حدود زمنية و أخرى مكانية على النحو التالي:

الحدود الزمنية: تتمحور الفترة الزمنية للدراسة بين الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2012 باعتبار أن الصراعات في جامعة الجزائر 3 شهدت ذروتها خلال هذه الفترة.

الحدود المكانية: ستعالج الدراسة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في جامعة الجزائر3 بكليتيها -كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير الكائنة بدالي إبراهيم، كلية العلوم السياسية و الإعلام المتواجدة ببن عكنون- و معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله.

فرضيات الدراسة

إنطلاقا من الإشكالية و التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، قمنا بصياغة **الفرضية الرئيسية** كالتالي: **هناك علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي و درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجزائر3 ؟**

تندرج تحتها **الفرضيات الفرعية** التالية:

1- يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 لأسباب عديدة.

2- تستخدم الهيئة الإدارية لجامعة الجزائر3 جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة (التعاون- التنافس- التسوية- التجنب- التنازل).

3- تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية لجامعة الجزائر3 عوامل شخصية و أخرى تنظيمية.

4- ساهمت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر3 في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

مناهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

يعرف المنهج حسب العساف بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة".[1]

و بالإستناد إلى أن إختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا و أخيرا على طبيعة المشكلة نفسها، و نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير إدارة الصراع على الرضا، إرتأينا إستخدام **المنهج الوصفي** "الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات الخاصة، بحيث يرسم ذلك صورة واقعية لها"[2]، تم إنتهاج هذا المنهج لرصد الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم و إتجاهات.

كما إستخدمنا **المنهج المسحي** الذي يعرف بأنه "فرع من فروع المنهج الوصفي باعتباره محاولة بحثية لتقرير و تحليل و وصف الوضع الراهن لموضوع أو ظاهرة أو نظام أو جماعة بهدف الوصول إلى معلومات وافية و دقيقة، و يستفاد من الدراسات المسحية في معرفة إتجاه الرأي العام".[3]

إستعنا أيضا **بالمنهج التاريخي** الذي يعرف بأنه "الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته على الأحداث و الوقائع الماضية و في فحصها و تحليلها و التأكد من صحتها و تفسيرها و إستخلاص التعميمات و النتائج منها و التي لا تقف فائدتها على فهم أحداث الماضي فحسب، بل تتعداه إلى المساعدة في تفسير الأحداث و المشاكل الجارية و في توجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل و ذلك في إطار التعرف على مختلف التطورات التي شهدها الصراع التنظيمي و إدارته".

و نظرا لطبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على **منهج دراسة الحالة** كأحد المناهج الوصفية لاختبار صحة فرضيات الدراسة و لأنه يمكننا من الحصول على معلومات تفصيلية و شاملة.

كما إعتمدنا على بعض **أدوات جمع البيانات** و التي منها:

الإستبيان: يساعد الإستبيان على توفير المعلومات المطلوبة من المصدر مباشرة.
المقابلة: و هي"تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات".[4] و قد قمنا بها مع بعض الأساتذة و الإداريين قصد توفير معلومات صحيحة عن هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 و كذا عن الإستراتيجيات التي يستخدمها المدراء.

---

[1] صالح محمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض: مكتبة العبيكات، 2004، ص55.
[2] عمار بوحوش، محمد الذنيبات محمود، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص21 .
[3] محمد شفيق، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص158.
[4] عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية**، الجزائر: د، د، ن، 2002، ص37.

الملاحظة: أثناء تواجدنا بالجامعة و إحتكاكنا بالإدارة و الهيئة التدريسية تمكنا من ملاحظة عن قرب بعض الظواهر و السلوكيات التي تخص الموضوع محل الدراسة.

مجتمع الدراسة و عينة البحث

لدراسة أي ظاهرة لا بد من تحديد مجتمع للدراسة و كذلك إختيار عينة للبحث، و هذا بالضبط ماقمنا به.

مجتمع الدراسة: فقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة و الذي يتألف من جميع أفراد الهيئة التدريسية، أي جميع الأستاذات و الأساتذة العاملين بكليتي و معهد جامعة الجزائر3 و البالغ عددهم 805 أستاذة و أستاذ.

عينة البحث: كما قمنا باختيار عينة للبحث و هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله و عمل إستدلالات حول معالمه.[1]

و قد إرتأينا أن تكون عينة الدراسة بنسبة 50٪ من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة و بناءا على ذلك سيكون حجم العينة 402، حيث إنتقينا أفراد العينة مثلما ذكرنا سابقا بنسبة 50٪ من كل كلية، أي:

192فردا من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.

149فردا من كلية العلوم السياسية و الإعلام.

61فردا من معهد التربية البدنية و الرياضية.

كما تم تحديد أفراد العينة عشوائيا، مراعيين في ذلك العدد المحدد.

هندسة الدراسة

تقوم دراستنا على دراسة علاقة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، أي علاقة بين متغيرين، الأول مستقل و الثاني تابع، هذا ماجعلنا ندرس كل متغير في فصل، الفصل الأول و الثاني، يليهما فصل ثالث يحدد العلاقة بين هذين المتغيرين و ذلك من خلال دراسة ميدانية.

لكن قبل ذلك، إستهلنا دراستنا بمقدمة عرضنا فيها تمهيد للموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها، ثم أهم المبررات التي جعلتنا نختار الموضوع،كما قدمنا نبذة عن أهم الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع، و حددنا بعد ذلك الإشكالية التي إندرجت تحتها التساؤلات الفرعية، و صغنا الفرضيات بما فيها الرئيسية و الفرعية، و كل ما يتعلق بالمناهج و الأدوات المستعملة و كذا مجتمع البحث و عينة الدراسة، ثم تقديم تعريفات للمفاهيم الرئيسية في الدراسة، لنرصد في الأخير أهم الصعوبات و العراقيل التي أعاقت السير الحسن لعملية البحث.

---

[1] عبيدات ذوقان و آخرون، **منهجية البحث العلمي**: **مفهومه و أدواته و أساليبه**، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2005، ص74.

ثم قدمنا الفصل الأول للمتغير المستقل و هو إدارة الصراع التنظيمي و لم يكن من المعقول دراسة هذا الأخير قبل التعرف على الصراع التنظيمي أولا، لهذا قسمنا الفصل لثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول للتعرف على ماهية الصراع التنظيمي من مفهوم و نظريات و أهم أسبابه، يليه المبحث الثاني الذي قمنا من خلاله بعرض مراحل و مستويات و آثار هذا الأخير، فبعد التعرف على الصراع التنظيمي، قدمنا المبحث الثالث الذي يعرفنا على إدارة الصراع التنظيمي من خلال شروطه و أهم الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

يلي الفصل الأول فصل ثاني يقوم بدراسة المتغير الثاني للدراسة و هو المتغير التابع: الرضا الوظيفي الذي قدمناه هو الآخر من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول كماهية الرضا الوظيفي من مفهوم و نظريات خاصة به و أهميته، المبحث الثاني الذي يحمل في طياته العوامل المؤثرة عليه و أساليب قياسه و أخيرا آثاره.أما المبحث الثالث فجاء لرصد العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي من خلال علاقة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي أولا، أي أننا حاولنا دراسة العلاقة بين المتغيرين: إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي نظريا قبل دراسته ميدانيا.

أما الفصل الثالث و الأخير فهو عبارة عن دراسة ميدانية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، لذلك عمدنا أولا إلى التعريف بميدان الدراسة و هي جامعة الجزائر3 و هيئة التدريس بها. ثم قمنا بتحليل خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة. لنحلل بعد ذلك تساؤلات الإستبيان عن طريق جداول تحليلية، لمعرفة مدى صدق الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة.و نقوم في الأخير بوضع أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة.

و نختم الدراسة بخاتمة تحاول وضع خلاصة لكل ما قمنا به في الدراسة و ما توصلنا إليه، إلى جانب تدعيم هذه الدراسة بالملاحق في الأخير.

مفاهيم الدراسة

للدراسة مفاهيم رئيسية تتمثل في :

الصراع التنظيمي: هو سلوك علني و صريح يمارسه الأفراد و الجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها.[1]

إدارة الصراع التنظيمي: الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة و يمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الإختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم.[1]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص52.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي: هي الطرق و الإستراتيجيات التي يتبعها مديرو المؤسسات التنظيمية في التعامل مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم.[2]

الرضا الوظيفي: يعرف الرضا الوظيفي في هذه الدراسة بأنه مجموعة المشاعر التي تعزو أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات الرضا (صفات و مميزات العمل و خصائص بيئة العمل و السياسات الإدارية و العلاقات الإنسانية) و إجرائيا أنه محصلة الدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس من خلال إجابته على فقرات إستبيان الدراسة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي عنده.[3]
الهيئة التدريسية: هي الفئة الممثلة لأساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر3، و تتكون هيئة التدريس من الأسلاك التالية: أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، أستاذ معيد.[4]

صعوبات البحث

تعددت الصعوبات التي إعترضت سبيلي في إعداد دراستي، و تمثلت أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية و دقيقة من إدارة الجامعة الجزائرية بمختلف كلياتها، إذ تعتبر الصراعات من الأسرار الخاصة بالإدارة، فتبقى عملية الحصول على المعلومات حول الصراع محتشمة جدا.

إضافة إلى ندرة المراجع الحديثة ذات القيمة العلمية، حيث أن أغلبها تجاوزها الزمن، و رفض بعض الأساتذة إجراء المقابلات لأسباب شخصية.

---

[1] الجوهري عبد الهادي، **قاموس علم الإجتماع**، الطبعة الثالثة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص33.

[2] أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، القاهرة: دار الكتب الإسلامية، 1984، ص18.

[3] نعمة أنطوان، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، بيروت: دار المشرق، 2000، ص101.

[4] أمحمد بن علي، "إدارة التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية و تطبيقية"، **رسالة ماجستير**، فرع إدارة و مالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001، ص166.

الفصل الأول

الصراع التنظيمي و أساليب إدارته

تمهيد

إن الإعتراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات بعضهم مع بعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بين الأفراد يقودنا إلى حقيقة اتفاقهم في بعض المواقف و تعارضهم في بعضها الآخر، و إن الاختلاف و التعارض في أهداف و مصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحاول منعه من بلوغ مقصده أو إدراك ما يقع ضمن دائرة اهتماماته.

ولأن الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ البداية فقد إتخذت صفة السلبية لذلك فإنها لم تخضع للدراسة و لم يتم التعامل معها كظاهرة إيجابية إلا حديثا، حيث كان الإتجاه التقليدي ينظر إليه على أنه وضع ينبغي تجنبه، وضع ينشأ عن الصراعات الشخصية أو فشل القيادة و الذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة .

أما الإتجاه المعاصر فقد نظر إلى الصراع التنظيمي على أنه نتيجة حتمية للتفاعل ومن الممكن أن تساعد إدارة الصراع من خلال إستخدام وسائل معينة في إحداث تغيير إيجابي و لعل أهمية هذه الظاهرة هي التي دفعت جريبرنج جيرالد إلى القول بأن المنظمات خلال الفترات القادمة سوف تعيش عصر الصراع التنظيمي، ما يعني أن بداية الإهتمام بدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي إنصب على الكيفية التي يتم فيها التوصل إلى إنهاء الصراعات و إغفال حقيقة التعامل معها[1].

و من أجل التفصيل في هذا الموضوع تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: خصائص الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.

[1] جيرالد جريبرنج، **إدارة السلوك في المنظمات**، (تعريب إسماعيل بسيوني)، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005، ص89.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

للإلمام بماهية الصراع التنظيمي، إرتأينا أن يتضمن هذا المبحث مايلي:

1- مفهوم الصراع التنظيمي.

2- نظريات الصراع التنظيمي.

3- أسباب الصراع التنظيمي.

1- مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع و الخصام، الخلاف و الشقاق. وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict و هي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذا فالصراع إشتقاقا يعني التعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف.

الصراع إصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذلك نجد عدة تعريفات للصراع التنظيمي و منها:

تعريف **كامل مصطفى** للصراع التنظيمي بأنه" المقاومة و الكفاح و الإصطدام و التضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد."[1]

و عرفه **عبد الغني هلال محمد** بأنه" التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد و القيادات داخل الكيانات التنظيمية و الإجتماعية." [2]

بينما عرفه **محمد فالح الحنيطي** أنه" عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة إعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة و يتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما." [3]

يرى **ناصر العديلي** بأن الصراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمّع الجماعات في العمل أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة و ينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار و الحاجات و الرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.[4]

أما **أحمد رحيم** فقد قدم تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه إذ عرفه أنه:" عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد و الجماعات أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الأخر، ومنعه من إشباع حاجاته و تحقيق أنشطته و التدخل فيها و بخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل

---

[1] كامل مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص156.

[2] محمد عبد الغني هلال، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية: مركز تطوير الأداء و التنمية، 1996، ص143.

[3] محمد فالح الحنيطي، **الصراع التنظيمي، أسبابه و طرق إدارته في المؤسسات العامة و الخاصة**، عمان: مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية،1993، ص314.

[4] ناصر العديلي، **السلوك الإنساني : منظور كلي مقارن**، الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة، 1995، ص53.

منهما أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم و قيمهم و معتقداتهم ومهارتهم متباينة."

مما سبق نجد أن هناك إختلافا و تعددا في التعريفات التي تبناها المفكرون و الكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية حيث يركز كل مدخل على جانب من الجوانب و يعود أيضا ذلك إلى تنوع الخلفيات و الإتجاهات العلمية لكل فريق .

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، ومن أهمها أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمي أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

و يمكن على ضوء ما سبق تقديم تعريف شامل و مختصر للصراع التنظيمي فهو: "ظاهرة سلوكية طبيعية، تنشأ أولا داخل الفرد نفسه و يظهر جليا و يتعاظم من خلال التفاعل التنظيمي و الإحتكاك مع الآخرين نتيجة لإختلاف الأهداف و الغايات و التنازع حول هدف واحد."

الصراع إجرائيا: موقف تنافسي بين أعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم أو مع الإدارة، تكون فيها جميع الأطراف مدركة للتعارض فيما بينها في الوقت الذي يرغب كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، و يمكن أن يكون في هذه الحالة مدمرا أو بناءا.[1]

2- نظريات الصراع التنظيمي

لاحظنا مما سبق أن للصراع عدة تعريفات، و يعود هذا التعدد لوجود وجهات نظر مختلفة حول الصراع التنظيمي، حيث أن هناك إتجاها تقليديا نظر إلى الصراع بإعتباره أمرا طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن هذا الأخير شيئ يجب تشجيعه، و فيما يلي إستعراض للنظريات المتعلقة بالصراع:

النظرية التقليدية للصراع: لقد ظهر هذا الإتجاه التقليدي في النصف الثاني من القرن الماضي، و يعتبر أصحاب هذا الإتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة و غير مريحة، لذلك فقد إتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها و عدم الحديث عنها أو تجاهلها. و التالي أهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين(محدثوا الإضرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

---

[1] عبد الله سعد العبيدي، **مرجع سابق**، ص14.

– إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

و يمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور و فايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، و نادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الإنسجام من خلال القوانين و الأنظمة و الإجراءات.[1]

يؤخذ على هذا الإتجاه، أن الآراء التي يتبناها أصحابه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود أصلا داخل المنظمات، و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد و الجماعة داخل التنظيم.[2]

النظرية السلوكية للصراع: التي رأت أن الصراع حتمي و أنه ليس سلبيا كله، بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها و يربك برامجها، إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع إستكشاف الصراع و حصره ضمن الحدود المعقولة و الإستفادة منه في تفعيل المؤسسة.

و يمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الإجتماعي لتحقيق الإنسجام، حيث قالت بأن خلق علاقات إجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة، الأمر الذي يؤدي إلى الإنسجام و الفاعلية.[3]

النظرة التفاعلية (الحديثة) للصراع: التي رأت أن الصراع ظاهرة إيجابية، و على الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة و تفعيل عملها، و بالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، و تقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

– الصراع حالة يمكن تجنبها.
– الصراع إنعكاس طبيعي للتجديد.
– إدارة الصراع ممكنة.
– الصراع في حده الأدنى ليس أمرا عاديا بل ضروريا.

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع و تنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي و الإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم، و يمكن ان تتم الإستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير.[4]

و يمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم و التي رأت أن الصراع ضروري، حيث أنه يخلق الإحباط، الأمر الذي يتطلب عملا، و هو ما يمكن ان يتمخض عنه حيوية و تجديد في المنظمة.

---

[1] أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص133.

[2] أحمد جبر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية : دار النشر المصرية، 1999، ص121.

[3] أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، **مرجع سابق**، ص34.

[4] زياد يوسف المعشر، **الصراع التنظيمي**: **دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية، 2005، ص77.

من الواضح هنا أن المدير الفعال هو ذلك الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية التي تنظر إلى الصراع نظرة بناءة، حيث تستفيد من الصراع و توظفه للإرتقاء بالمؤسسة و تحقيق أهدافها.[1]

3- أسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية تتعلق بالفرد و البعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة و ظروف عملها.

الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي: و ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و إنفعالاته و مركزه الوظيفي و أهمها ما يلي:

1- التفسيرات الخاطئة: و هي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف، يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب و التفسيرات لذلك، فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، و هنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.
إذن فالتفسيرات الخاطئة و سوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دورا قويا في خلق النزاعات و بذلك تؤدي إلى نشأة الصراع.[2]
2- الإتصالات السيئة: إن التواصل و الإحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك، لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام- شعور بالأسى و الظلم - الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر و الإنتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات و نزاعات ربما لا نهاية لها.
إن لكل فرد شخصيته الخاصة، فهناك من شخصيته عدوانية و يميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، و هناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع و الحساسية المفرطة، مما يجعل العمل شاقا و صعبا و يزيد من إحتمال ظهور النزاعات و الصراعات.[3]
3- الواقعية الساذجة: إن الإعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة و التي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة و غير واقعية و متأثرة بنظرياتهم، هذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة و تتسع الفجوة بين الأفراد و المنظمات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعبا بل مستحيلا، مما يعرقل العمل الجماعي و ينشأ خيوط النزاع و الصراع بينهم.
4- عدم الرضا الوظيفي: قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة و يولد شعورا بعدم التعاون و إثارة المشاكل و ضعف الإنضباط و عدم الإلتزام، الأمر الذي يؤدي لنشوء الصراع.

---

[1] أحمد بطاح، **مرجع سابق**، ص134.
[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2003، ص147.
[3] كمال محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص85.

5- الإحساس بالتهميش: و الذي يتولد عند عدم الإستماع لمطالب الفرد الموظف في أي منظمة كانت، مثلا عدم الإستماع لمطالب الأساتذة في الجامعة، ما يولد عنده الإحساس بالتهميش و هو ما يؤدي إلى دخوله في إضرابات و ينشأ بذلك الصراع.

كما أن هناك مسببات نفسية و شخصية أخرى لحدوث الصراع على مستوى الفرد و أهمها: النزاعات العدائية و التحيز و التحامل و الرغبة في الثأر و الإنتقام، و كذلك الحقد و المشاحنات الطويلة، بالإضافة لإنعدام الشعور بالأمن و الإحباط الإجتماعي و الحاجة للمكانة الإجتماعية و المنصب و السلطة و السعي إليها. و نجد أيضا التفاوت في الخلفيات الثقافية و الإجتماعية و التعليمية بين العاملين و إختلاف السن و القيم و الإتجاهات و المعتقدات الفكرية يكون سببا في نشوء الصراع كذلك[1]، حيث أنها كلها عوامل تؤجج نار النزاع و الصراع.

الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي: من أهم العوامل التنظيمية المؤدية للصراع مايلي:

1- التنافس للحصول على الموارد المحددة: حيث لا توجد منظمة لديها موارد غير محددة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، و تزيد حدة الصراع بينها نتيجة إعتقاد كل طرف أنه الأحق بتلك الموارد من غيره، و أنه الأكثر مصداقية و شفافية في العمل، لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، و كذلك على مستوى الأفراد داخل المنظمة، فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم، مثل الأساتذة في الجامعة، كل أستاذ يعتقد أنه الأحق في الحصول على المكتب الفخم أو ترقية ما، و من هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات و الأفراد.

2- غموض المسؤولية و عدم وضوح السلطة: إن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات و المهام و تحديد الصلاحيات أو زيادتها، تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته مما يؤدي حتما إلى توليد النزاع و ذلك يعني أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات الرسمية و غير الرسمية و الثقافة التنظيمية المستقرة، كلما قل وجود الصراع داخل المنظمة.[2]

3- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، كلما زاد إحتمال بروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف و إمكانية تشويه نمط الإتصالات.

حيث أن مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة و لا يخلو الأمر من تعمد بعض المدراء أو رؤساء الأقسام من إخفاء بعض المعلومات حبا بالسيطرة و النفوذ و محافظة على السلطة و التي تعتبر المعلومات مؤشرا لها، الأمر الذي ربما يؤدي إلى بروز صراعات.[3]

4- درجة الإستقلال الوظيفي (العلاقات الإعتمادية): إن شيوع ظاهرة الإعتمادية بين الأقسام المختلفة و حاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدماتي، غالبا ما يؤدي إلى زيادة إحتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع، و بالعكس كلما زادت درجة إستقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدودا أو معدوما أحيانا .

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص151.

[2] سوزان المهدي، **إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، القاهرة: مجلة كلية التربية، 2000، ص 38.

[3] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان: دار الشروق للنشر، 2000، ص41.

5- الإختلاف أو التباين في الأهداف: يعد الإختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما إزدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة،كلما تعرضت المنظمة بين الأفراد أو الجماعات للصراع حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.[1]

6- صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار و العكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية و نقص الخبرة، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير و التمسك بالقديم و الولاء للروتين.

7- إن عدم وجود نظام فعال للإتصال بين الأفراد و الأقسام و الإدارات في المنظمة، يؤدي بالمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات إلى أن تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب و بالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض يؤدي إلى صراع بين الفئات المختلفة، و قد يكون ضعف كفاءة الإتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.[2]

---

[1] بوجمعة نقبيل، **مرجع سابق**، ص74.

[2] **نفس المرجع آنف الذكر**، ص77.

المبحث الثاني: خصائص الصراع التنظيمي

يتناول هذا المبحث كل ما يتعلق بالصراع التنظيمي، لهذا قسم إلى مايلي:

1- مراحل الصراع التنظيمي

2- مستويات الصراع التنظيمي

3- آثار الصراع التنظيمي

1- مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، و يمكن أن يطلق عليها: " دورة حياة الصراع".

المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الكامن و تضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، و في هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، و توجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، و تؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها ما يلي:

أ- المنافسة المحدودة: و تعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

ب- الحاجة إلى الإستقلالية: و تمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلة في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

ج- تشعب الأهداف: عندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.[1]

المرحلة الثانية: مرحلة الصراع المدرك و هي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، و تلعب المعلومات هنا دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات، و تعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة، و تبرز الحاجة إلى إتخاذ موقف معين.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصراع الشعوري حيث يتبلور الصراع بشكل واضح في هذه المرحلة، تتولد فيها أشكال من القلق التوتر و الغضب الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و تكون الرؤية في طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا، و يصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز و لو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

[1] سوزان المهدي، **مرجع سابق**، ص285.

المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع العلني و هي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل : الإنسحاب، اللامبالاة، أو استعمال أية وسائل دفاعية أخرى.[1]

المرحلة الخامسة: مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع) تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات. و تعتبر أيضا هذه المرحلة محصلة التنافس و النتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، و تبدأ فيها عملية إدارة الصراع، و تتوقف إدارة الصراع على أسلوب إدارته و معالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون و التفاهم المتبادل و التنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلا، و لكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح-خاسر) فمن المحتمل أن تزيد الأمور سوءا و أن تظهر صراعات جديدة لاحقا، و إذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا.[2]

و من المهم جدا ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ يكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، و من ناحية أخرى فإن الإفتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا، و ليس أن الصراع غير موجود.

2- مستويات الصراع

لقد صنف الصراع وفقا لمستوياته إلى ستة مستويات:

أولا: الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي)

و الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معا، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه و معتقداته لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل.[3]

و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي:

1- صراع الهدف يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر، و عليه إختيار واحد منهما.

و هناك أربعة أشكال من صراع الهدف:

---

[1] مصطفى أحمد تركي، **بحوث في السلوك التنظيمي**، الكويت: دار القلم، 1996، ص238.

[2] **نفس المرجع**، ص239.

[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص369.

الشكل الأول: الصراع بين هدفين إيجابيين (إقتراب-إقتراب): ينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، و لكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، و يسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية و يسمى صراع الإقدام.
الشكل الثاني: الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي- تحاشي): و ينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة، و أن يقدم إستقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى، و يسمى صراع الإحجام.
الشكل الثالث: الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي (إقتراب_تحاشي): و ينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية و جوانب إيجابية بقدر متقارب، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل و لكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع، و يسمى صراع الإقدام-إحجام.
الشكل الرابع: الصراع بين هدفين لهما إيجابيات و سلبيات (إقتراب-تحاشي مزدوج): و ينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية و إيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدها و لكن براتب أعلى أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدها بالراتب نفسه.[1]

2- صراع الدور هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر و تسلسل الأوامر و ينتج عنه إنخفاض الرضا الشخصي و إنخفاض في فعالية المنظمة. و يبدو أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد و واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.
و خير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها و عين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم و سيعتني بأمورهم مثل الأجر و الترقية و الحماية من ضغوط الإدارة.

و يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:[2]
- لا يمكن فرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار و لا يعرف أيا منها يجب أن تكون له الأولوية.

و صراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:
الهيكل التنظيمي: و الذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لسياسات و قرارات و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا فكثير من المنظمات تعاني من إزدواجية السلطة و عدم تسلسلها.

---
[1] مورجان حارث، **نظرية المنظمة المبدعة**، (ترجمة محمد منير الأصبحي)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص206.
[2] محمد ملائكة عبد العزيز، **تنمية مهارات القيادة الإدارية**، القاهرة: دار النوابغ للنشر و التوزيع، 1989، ص132.

المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة،كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه.
أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته و كذا يعمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم و إمكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق و التوتر لديهم

و في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الإبن، طالب دراسات عليا، عضو في نادي اجتماعي و عضو في لجنة حكومية بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل و جميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد و هو يحاول جاهدا أن يوفق بين الأدوار، إلا أنه غالبا يفشل في ذلك و يعيش في صراع ضار بينه و بين ذاته.

و يعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته و إمكاناته العقلية و الجسدية و يؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة

ثانيا: الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة

و ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره و بصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:

- عدم الإتفاق على السياسات و الخطط أو التنفيذ
- المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، و عدم الثقة و الخوف و الرفض و المقاومة.

و من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد و الآخرين ما يعرف بنافذة **جوهاري** و قام بتطويرها كل من **جوزيف لوفت** و **هراي انجهام**، و كلمة **جوهاري** تتكون من الأحرف الأولى من إسميهما و يساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد و الآخرين، و يقترح طرقا لتفسير الصراعات بينهما.

و تقوم نافذة **جوهاري** على إفتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه و أشياء لا يعرفونها عنه، و تعكس كل حالة من الحالات الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد فهناك أربع حالات و هي:[1]

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه و الآخرين و تسمى **الذات المكشوفة** و هذه أفضل الحالات، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من إحتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

---

[1] سلمان محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص20.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط و تسمى **الذات الخفية** و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.
الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط و تسمى **الذات العمياء**، و قد تتوافر هنا معلومات عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الإنطواء و الإنزواء بعيدا عن زملائه في العمل.
الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه و لا الآخرين و تسمى **الذات غير المكتشفة** و هذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الإتصال و ينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل : عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية.

ثالثا: الصراع ضمن الجماعة الواحدة

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة و التباين الفكري عند إتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الإستجابات الإنفعالية حول المواقف مما يتسبب في عدم الإنسجام بين الجماعة.

رابعا: الصراع بين الجماعة

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية و غالبا ما يحدث هذا النوع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة و في هذه الحالة ينبغي اختيار منحنى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع و الإبتعاد عن إستراتيجية الهيمنة.

و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح فيما يلي أسباب الصراع بين الجماعات و إعطاء أمثلة عن ذلك:[1]
– **الصراع على الموارد**: تتنافس جماعات العمل و الإدارات و الأقسام على الموارد المتاحة و عادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال و الخدمات و الأفراد الماهرين، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد. و من أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانية التقديرية فالكل يبالغ في تحديد إحتياجاته المالية أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، و على كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.
– **التنافس في الأداء**: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع ، تهدف الجماعات من وراءه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في أحد المصانع مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية و بالمثل قد تتنافس الجماعات التي تعمل داخل شبابيك صرف التذاكر أو الشيكات أو الإيصالات في الإنتهاء من أكبر عدد ممكن منها.

[1] رحيم أفاضل، **إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة**، عمان: المجلة العربية للإدارة، 1996، ص260.

– **الإختلاف بين المستويات التنظيمية**: يؤدي إنتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى إصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها، و من العادي أن ترى إختلافا بين الجمعية العامة و بين مجلس الإدارة مثلا، كما يمكن أن تشاهد إختلافا و صراعا بين المشرفين أو الإدارة من جهة و العمال من جهة أخرى، أو بين عميد الكلية و نائبه، أو العميد و الأساتذة.

– **الصراع بين الإدارة وظيفيا**: تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

– **الصراع بين التنفيذيين و الإستشاريين**: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء و الإستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح و المعلومات و المشورة و قد يمتد الأمر إلى قيام الإستشاريين إلى تقديم شيء أكبر من النصح و المشورة، شيء قد يشبه القرار أو التصرف، و ما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة و يريدون شيئا أكثر من النصيحة، و من أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة، مثل اختيار، تدريب و عقاب العاملين و لجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها.

و هناك خصائص تسود الجماعة المتنازعة نورد منها:

– هناك تمييز و مقارنة واضحة بين نحن (داخل الجماعة) و هم (خارج الجماعة).

– الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكا و تتوحد لتشكل جبهة متراصة لتهزم الجماعات الأخرى.

– المشاعر الإيجابية و التماسك داخل الجماعة لا تنقل إلى أعضاء الجماعة الثانية و ينظر لأعضاء الجماعة الثانية على أنهم أعداء.

– أعضاء الجماعة المهدِدة يشعرون أنهم متفوقون و غالبا ما يبالغون في قوتهم و يقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.

– يقل مقدار الإتصالات بين الجماعات المتنازعة و إذا كان هناك أي إتصال فهو يتصف بالعداوة و النقد السلبي.

– إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها و يعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم، و يبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

خامسا: الصراع ضمن المنظمة

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي و الصراع الرئيسي.[1]

سادسا: الصراع بين المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها: جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع و التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين

[1] حسن الحكاك، **نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة و التنظيم**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 2000، ص198.

لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها. إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب و هي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة في البيئة التي تحيط بها، فيحدث إتصال و تفاهم و إتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا و يكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب الأولى قوة ديناميكية لتثابر و تنشط و تتطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

و تؤدي عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراع إلى حلول الارتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف و بالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لإستحالة ذلك عمليا.

غير أنه يمكن التخفيض من حدة الصراع و يكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره سواء كانت أسبابا نفسية أو بيروقراطية و هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي و وفق أسس واقعية وتحسين العلاقات و العمل على التخلص من الإختلافات السياسية و الإقتصادية و تخفيف الفوارق الثقافية و الاجتماعية و السياسية و الدينية و القومية، و يكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة و إحلال مبادئ التعاون و الإخاء بين جميع الأطراف.[1]

و يرى كثير من الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة، لأنه قد ينتج عنه نتائج ايجابية مثل خلق روح المنافسة و التطوير و زيادة الإنتاجية و الأداء وكما أن له نتائج سلبية مثل عدم التعاون، تأخير الإنتاج، و نحو ذلك، و هو ما سنتعرض له بالتفصيل في المبحث التالي.

3- آثار الصراع التنظيمي

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثارا سلبية تخل بفاعلية المنظمة، و أن له آثارا إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة مما يعود بالفائدة على المنظمة.

و يؤكد **ملائكة** بقوله إن" المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات و الإستفادة منها و تحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة".[2]

---

[1] أديب محمد الشخص، **إدارة النزاعات في المنظمات**: مجلة الإداري، ع56، 1994، ص62.

[2] محمد ملائكة عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص249.

كما يشير المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي: " أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة إستغلالها لصالح التنظيم".[1]

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

إن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعالا في التغيير و عليه فالصراع يفيد المنظمة على إعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه للمبادرة الخلاقة و تطويره الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها.

و من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي مايلي:[2]

- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، و يؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة .
- الصراع نوع من الإتصال و حل الصراع قد يفتح طرقا جديدة و دائمة للإتصال، مما يعمق الثقة و يوفر المعلومات و يساعد على سهولة إنسيابها.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- يكون الصراع خبرة للإدارة و العاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا.
- إن عدم الإتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على إستبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع.
- يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى.
- قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية و يعمل على النمو.
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع و علاجه.
- يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة، فإنه يوقظهم و يحركهم.
- يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي و إحداث التغيير.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي. و الهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الإستفادة منه في تحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد و نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها، و في حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.[3]

---

[1] كمال محمد المغربي، **مرجع سابق**، ص119.

[2] طارق العتبي، "الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة، جامعة نايف، 1990، ص88.

[3] سمير أحمد عسكر، **دور الصراع في الإدارة**، المجلة العربية للإدارة، ع4، عمان، 1993، ص25.

الآثار السلبية للصراع التنظيمي

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة مشاكل شخصية بين الأفراد، و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة و يخلق إستقطابا في الإدراك و المشاعر و السلوك داخل المنظمة.

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره، يمثل إختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق و فقدان إحترام الذات و ضعف المقدرة على إتخاذ القرار و التي بدورها تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين، و هذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق إضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق فبل حدوث الصراع، و إن التوتر و القلق إذا استمرا في المنظمة كفيلان بتمزيقها.

و من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي[1]:

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، مما يعيق وصول المنظمة لتحقيق أهدافها.
- يؤدي إلى إنخفاض كفاءة وظيفة الإتصال بين الأطراف المتصارعة.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
- قد تؤدي الصراعات إلى إنخفاض الإنتاجية.
- يعمل على نمو تيارات الخصومة و العداوة بين العاملين.
- يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاءة و الفعالية.
- إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين قد تكون له آثار سلبية على صحة و تفكير الأطراف المتصارعة.
- إنه مرض لصحة المنظمة و هو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، و يؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات و تحريفها و بث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر و مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
- يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية إتخاذ القرارات.
- التفكك و ظهور التكتلات داخل الجماعة.
- تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا و تتلاشى أي آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) و تقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
- يتسم سلوك كل جماعة إتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب و الغيبة و النميمة و تزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى و تحاول النيل من سمعتها و الحط من قدرها أمام الآخرين.و إذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة و يبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات و يظل الأفراد على تعاونهم، إلا أن حالة الإسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدي إلى إنخفاض أدائهم في المستقبل. أما الجماعة المنهزمة

---

[1] طارق العتبي، **مرجع سابق**، ص 86.

فإنها تبدأ في الإنقسام و يتبادل أطرافها الإتهامات و يحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي، و قد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها و تحسن أداءها في المستقبل و تصبح أكثر قوة.

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم و لكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية.

إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة للإنتماء إليها؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية، و هل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف المنظمة؟ فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف إعتبر صراعا إيجابيا بناءا و محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.[1]

فالصراع إذن ذو حدين: يمكن أن يكون سلبيا، لكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، و هذا يتوقف على بدائل العمل و طريقة إدارة الصراع، و هذا الأخير هو الكفيل بالتقليل من الآثار السلبية للصراع و هو ما سنتناوله في المبحث التالي.

[1] عبد الحفيظ صبحي، **سيكولوجية العمل و العلاقات الإدارية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص264.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

للتعرف على طرق إدارة الصراع التنظيمي، إرتأينا تقسيم المبحث على النحو التالي:

1- شروط إدارة الصراع التنظيمي.

2- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1- شروط إدارة الصراع التنظيمي

هناك إعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، و لذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه و علاجه في حالة الحدوث.

و إن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب و تفاديها و السيطرة عليها. و إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته. بينما إدارة الصراع تتطلب بدأ تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان منعدما، و زيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه و تقليله إن كثر عن اللازم.[1]

و حتى يدار الصراع بشكل فعال و ايجابي يجب مراعاة النقاط التالية:[2]

- **تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه:** من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، و ذلك من أجل معالجتها بشكل جذري و من الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.
- **التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:** ذلك بجمع الأفكار جميعا و إحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساومة و التوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، فالصراع يجب أن يعالج بتداخل و تكامل جميع أفكار و أطراف الصراع، بحيث يمكن إستخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف و المنظمة.
- **التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:** إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

---

[1] عادل السيد الجندي، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و دورها في إحداث التطوير و التغيير التربوي**، القاهرة: مجلة كلية التربية، ع22، 1998، ص51.

[2] شاكر الخشالي، **إستراتيجبات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة**، الأردن: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ع1، 2004، ص20.

– **محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:** يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر، و التوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

2– إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الإستراتيجيات التالية:

إستراتيجية التعاون

إستراتيجية التنافس أو الإجبار

إستراتيجية التسوية أو التوفيق

إستراتيجيةالتجنب

إستراتيجية المجاملة أو التنازل

و التالي يتناول هذه الإستراتيجيات بالتفصيل:

أ– إستراتيجية التعاون: و تعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة و حل المشكلات، أو إستراتيجية الإقناع. و يقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين و يعنى بإهتمامات كل منهما.[1]

و لا يوجد إفتراض في هذه الإستراتيجية بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر.

لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب و غيري يكسب) و تتطلب هذه الإستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و الحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

ب– إستراتيجية التنافس أو الإجبار: و وفقا لهذه الإستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية و أهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين و الغرض الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب و غيري يخسر).[2]

و تعتبر هذه الإستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، و مثل هذه الهيمنة على عملية إتخاذ القرارات و الإتصالات في الجماعة تضعف التكامل الإجتماعي و تماسك الفريق و أدائه.

---

[1] زكريا مطلك، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية**، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص233.

[2] يوسف محمد القبلان، **مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري**، الرياض : شركة العبيكان للطباعة و النشر، 1991، ص157.

و بموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهة نظره، و ذلك لما يمتلكه من سلطة.

و مما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه **جونز** من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الإستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر و من ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين و التي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع.

ج– إستراتيجية التسوية أو التوفيق: تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة.

و يقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث تتضمن هذه الإستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا يعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه مثاليا لأطراف الصراع، و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب و يكسبان من جانب آخر.

د– إستراتيجية التجنب: و يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، و إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته و بناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس و التهدئة النسبية للإختلافات الموجودة داخل منظمته و محاولة منع إنتشار شعور الغضب و الإحباط لدى المرؤوسين و يطلق على هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب أو الإغفال و أيضا إستراتيجية (أنا أخسر و غيري يخسر).

و بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، إلا أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة في حين أن كل من **دبوز** و **برنجل** قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية خاصة في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير و التروي و العقلانية و إعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.[1]

هـ– إستراتيجية المجاملة أو التنازل: و بموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر.

يختار المدير أحد الإستراتيجيات سابقة الذكر حسب الموقف الذي يواجهه، حيث أن كل إستراتيجية يقابلها مواقف معينة، و يمكن أن نقدم هذه الإستراتيجيات في جدول كي يقابل كل إستراتيجية الموقف المناسب الذي يمكن للمدير إختيارها على أساسه.

و الجدول التالي يلخص ذلك:

[1] شاكر الخشاني، **مرجع سابق**، ص 46.

إستراتيجيات إدارة الصراع	المواقف المناسبة لإستخدام الإستراتيجية
التعاون و التآزر	1- لإيجاد حل متباين عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل و التوفيق. 2- في القضايا و المواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات و الخطط طويلة الأجل. 3- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم. 4- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. 5- لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح. 6- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.
التنافس	1- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى إتخاذ قرار سريع. 2- في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل: خفض التكاليف، و تطبيق أنظمة و أسس للإنضباط غير مستحسنة. 3- في مسائل حيوية لصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.
التسوية/ المهاودة/ الحل الوسط/ التوفيق	1- عندما تكون الأهداف هامة، إلا أنها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل بإستخدام أساليب أكثر تشددا. 2- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة و ملتزمة بأهداف مشتركة. 3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. 4- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. 5- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس و التعاون.
التجنب/ الهروب	1- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك. 2- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف. 3- في القضايا الثانوية. 4- لتهدئة الأعصاب و إستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل. 5- في حال إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.
التنازل/ التساهل/ المجاملة	1- عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم و تظهر الإعتدال و التفكير الصائب. **2-** عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك و لكن عليك إرضاء الآخرين و الإبقاء على روح التعاون. **3-** للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين و تكون خاسرا. 4- في الحالة التي يكون التناسق و الإستقرار ضروريين بوجه خاص.

5- إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم. 6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.	

مجمل القول أنه من خلال تحليل الإستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن إستنتاج أن إختيار المدير لأي من تلك الإستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على إختيار الإستراتيجية و دورها في حل الصراع.

كما تترتب عن هذه الإستراتيجيات ثلاث نتائج أساسية و هي: حدة الصراع، الصراع البناء، فعالية الإدارة و نوجزها على النحو التالي:[1]

أ-حدة الصراع:

و يقصد بها إما درجة الاختلاف في الرأي بين المدير و المرؤوسين إلى المدى الذي يسمح به المدير للمرؤوسين بعرض الأفكار و الآراء المعارضة و قبول النقاش حول تنفيذ الأعمال، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض و تقاس حدة الصراع من خلال التناقش في الآراء و الإختلافات التي يمكن للمرؤوسين طرحها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

و تزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها النقاش بين المرؤوسين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، و برامج العمل الخاصة بتحقيقها، و قد تؤدي حدة الصراع إلى تحقيق بعض النتائج السلبية للصراع و لكنها في نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الجوانب الإيجابية للصراع.

كما أن مناقشة كل موضوعات الخلاف مصدر الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة و وضوح تساعد على تخفيض حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة و تزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجأ فيها المدير إلى إستراتيجية التنافس و التجنب بينما تقل الحدة في حال إعتماده على إستراتيجية التعاون والإقناع.

ب- الصراع البناء:

يقصد به إنعكاس أثر الصراع على الأداء المتوقع للمرؤوسين، و يكون الصراع بناءا في الحالات التي يشجع فيها المدير المرؤوسين لبذل المزيد من العمل الجاد و تقوية صلات التعاون بينهم، حيث يمكن أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا ما نجحت المنظمة في إدارته بشكل فعال.

ج-فعالية الإدارة:

يقصد بفعالية الإدارة أن فعالية المدير يمكن الحكم عليها إلى حد كبير من خلال قدرته على إدارة الصراع، و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين بتكوين الإتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي و زيادة الثقة في المدير[1]، و بالتالي زيادة إنتمائهم للمنظمة

[1] عبد الله سعد العبيدي، **مرجع سابق**، ص 75.

حيث يستطيع المدير أن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكن المرؤوسين من تحقيق الإحترام المتبادل فيما بينهم و تقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي و تحسين الأداء و الإنتاجية و يستلزم ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق و تدعيم رؤية مستقبلية تمكن المرؤوسين من الإسترشاد بها و تحديد الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تصاحب هذه الرؤية، و لضمان الحصول على درجة عالية من فعالية الإدارة فإن الأمر يتطلب من المدير أن يسعى لتنظيم الإتصالات بين الأفراد داخل المنظمة و إستغلال وظيفة القيادة نحو تدعيم جهود الآخرين و تسهيل مهامهم الوظيفية و ملاحظة الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يكون مفاده الوصول إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المتميز و على أي حال تزداد الثقة في فعالية الإدارة في الحالات التي يعتمد فيها المدير على إستراتيجية التعاون و العكس في حالتي التنافس و التجنب.

---

[1] عبد الوهاب أحمد جاد، **السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال**، القاهرة: جامعة المنصورة، 2000، ص204.

الخلاصة

بعد إستعراض جميع جوانب الصراع التنظيمي بات واضحا أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، إذ تختلف درجة حدته و تأثيره على المنظمة و الفرد حسب الموضوع و أطراف الصراع، كما تختلف أيضا أسباب نشوبه.

نستخدم عادة عددا من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع، أسلوب استخدام القوة، أسلوب التكيف، أسلوب التوفيق وأسلوب التعاون. لكن من المهم إختيار الأسلوب المناسب لحل الصراع و هذا لا يتم إلا بتحليل هذا الأخير للتعرف على أسبابه و آثاره و تحديد أطرافه للتعرف على أهدافه و غاياته و مدى تأثيره، و من ثم دراسة البدائل المتاحة لإختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

تجدر الإشارة إلى أن البعض يلجأ إلى حل الصراع حسب نمط شخصي فإن كان إنسحابيا أخذ بأسلوب تجنب الصراع، و إن كان قويا أخذ بأسلوب الإجبار، و إن كان ضعيفا أخذ بأسلوب التكيف و إن كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون.

لهذا فإن الدراسة جاءت للتنويه إلى أنه على المسؤولين مراعاة طبيعة و مستوى الصراع عند عملية إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته و أنه على الإدارة أو المنظمة تجنب إنتهاج الإستراتيجيات التي تؤدي إلى كبت الصراع أو تفاقمه بشكل غير طبيعي لأن ذلك سيؤثر على الفرد داخل المنظمة فيؤثر بالدرجة الأولى على درجة رضاه و بالتالي على درجة أدائه فيعرقل العمل، إذن فنجاح المنظمة مرتبط أساسا بدرجة رضا الفرد، لذلك على المدير وضع حد للصراع بإختيار الأسلوب الذي يؤدي إلى رفع درجة رضا الفرد بالدرجة الأولى لإرتباط الصراع بالرضا، و هذه العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي هو ما سنتعرف عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد

تبذل المنظمات و المؤسسات في وقتنا الحاضر الكثير من المال و الجهد و الوقت و ذلك من أجل دراسة و قياس و تحسين الرضا الوظيفي للقوى العاملة، لكونها أهم مكونات المنظمة و عليه يتوقف نشاط و كفاءة العمل، فالعنصر الإنساني هو الأساس في عناصر العملية الإنتاجية.

ولقد إكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب و الباحثين في مجال علم النفس و السلوك التنظيمي، كما يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة إنفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فاعتبره بعض الدارسين متغيرا مستقلا يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب دوران العمل و الإتصال، و إعتبره آخرون متغيرا تابعا يتأثر بالأجر و الرواتب، نظام المنح والمكافآت و هيكل السلطة و نظام إتخاذ القرارات لذلك بات من الضروري تناول هذا الموضوع في دراساتنا العربية سواءا كعنصر مستقل أو كمتغير تابع حتى نتمكن من دراسة و فهم ديناميكية المورد البشري العربي باعتبار أن هذا الأخير يختلف عن نظيره في باقي أنحاء العالم.

و في هذا الفصل سنتعرف على حقيقة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي مثلما ذكرنا سابقا، لكن قبل ذلك لا بد من التعرض للرضا الوظيفي باعتباره طرفا في هذه العلاقة.

بناءا على ذلك ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

للإلمام بماهية الرضا الوظيفي إرتأينا أن يتضمن هذا المبحث مايلي:

1- مفهوم الرضا الوظيفي.

2- نظريات الرضا الوظيفي.

3- أهمية الرضاالوظيفي.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي لغة: الرضا في اللغة هو ضد السخط، و إرتضاه يعني رآه أهلا، و رضي عنه أي أحب و أقبل عليه.[1]

الرضا الوظيفي إصطلاحا: يصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب و أن الحب يورث الرضا.

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي وتعريفه كمفهوم مع بداية القرن العشرين تحديدا العقود الثلاثة الأولى منه[2]، حيث بدأ الكثير من الكتاب و المهتمين في مجال الإدارة و علم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي لذلك ظهرت عدة تعريفات تعكس نظرة كل منهم إزاء هذا المفهوم إلا أنه مازال إلى يومنا هذا الإختلاف قائما والسبب يرجع إلى إرتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله و إما أن يكون غير راض عن هذا العمل.[3]

ويمكن تحديد بعض الأسباب الأساسية للإختلاف في تعريفه كما يلي:

- الخلط من قبل الباحثين بين مفهوم الرضا الوظيفي و مفاهيم أخرى مثل الإتجاهات، الميول و الروح المعنوية.

- الصعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لإرتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان الذي لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإنسان نفسه مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان و قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب معها تحديد الرضا لديه.

---

[1] أنطوان نعمة، **مرجع سابق**، ص848.

[2] بسامة خالد المسلم، **الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت**، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية، 1993، ص313.

[3] آدم غازي العتيبي، **علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي**، الأردن: مجلة الإدارة العامة، ع76، 1999، ص42.

– التدخل المعقد والمتشابك للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا، فالإنسان كل متكامل يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة و لا يمكن تجزئته.

و بالرغم من ذلك فإن هنالك جهود حثيثة و محاولات عديدة للوصول إلى تعريف موحد يكون أكثر شمولية للرضا الوظيفي، فعالم النفس **هوبك** يرى أنه عبارة عن "مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضي في وظيفتي"

و يرى **فروم** أنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ".

و يرى **لوبير** و **فيري** أن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد تجعله أكثر قناعة و رضا.

بينما يرى **كاتزل** أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه. [1]

و يرى **لوبر** من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة أن العملية النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد و عمله ترتبط بالأبعاد الثلاث التالية:

– مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

– نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل.

– مدى إرتياح الفرد للعمل نفسه.

كما يرى **لونز** أن الرضا هو عبارة عن الإختلاف ما بين: (أ) شعور الشخص إتجاه ما سيحصل عليه و (ب) ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل. فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه، فإن عدم الرضا هو النتيجة و عندما يتساوي إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.[2]

كما يطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل، بمعنى أنه يوجد بينه و بين وظيفته إرتباط و تفاعل لتحقيق أهداف مهنية و إجتماعية بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق إستقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفيا.

أما **سوبر** فيرى أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميوله و سمات شخصيته و قيمه، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي و على طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته.

و عرفه **بلوك** بأنه إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إرادته، و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي تقدمها إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.[1]

---

[1] ناصر محمد العديلي، **الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في أجهزة الحكومة السعودية**، الرياض: مجلة معهد الإدارة العامة، 1982، ص20.

[2] آدم غازي العتيبي، **مرجع سابق**، ص552.

و لذلك فإنه يرى أن العوامل التي تشكل الرضا لدى العاملين توجد في الضغوط الإجتماعية و تأثير الهياكل الإدارية سواء الرسمية أو غير الرسمية، و هذا بدوره يفسر حب بعض أشكال العمل و كره غيرها، و يتضح هذا التعريف ربط المرء بالميول الشخصية للأفراد و مدى تلبية العمل لحاجاتهم و الذي يعكس مدى إحترامهم و تقديرهم للإدارة، كما يرتبط الرضا بالبيئة الخارجية التي كان الفرد نتاجها.

و يعطي **بدر** تعريفا للرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة و ما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.[2]

كما يرى **عاشور** أن رضا الفرد يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، و هذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد إتجاه عمله، و هذا الشعور هو محصلة شعور الفرد إتجاه عمله و إتجاه جوانب الإبداع، و هذا يعني أنه يمكن التعبير عن رضا الفرد إتجاه عمله بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، أو عن المراتب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا إتجاه العمل، أو عن المراتب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا إتجاه العمل، كدرجة الرضا عن الأفراد، الإشراف، محتوى العمل و غيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها الرضا العام و تكون الجزيئات حسب الوزن والأهمية بالنسبة لكل نوع من المشاعر لدى الفرد و مدى إسهامها في درجة الرضا و المشاعر الكلية إما الرضا عن نوع أو جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع و قوة حاجات الفرد التي يشبعها ذلك الجانب المعين، و مدى ما يتيحه العمل من وسائل إشباع أو حوافز تستخدم لإشباع الحاجات.[3]

فدرجة رضا الفرد و مشاعره بالنسبة للأجر هي محصلة لحاجاته الإقتصادية، أي أن الدخل النقدي في حالة كهذه يزيد رضاه كلما إزداد دخله أو إرتفع أجره و العكس، ويمكن القول بأن الرضا سواء كان جزئيا أو كليا يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة و السرور.

وإذا كان الرضا قد تعددت تعريفاته و تشعبت مفاهيمه فقد أحجم الكثير من الكتاب عن إعطاء تعريف لمفهومه و إعتبروه من المفاهيم التي لا يمكن قياسها أو يصعب تعريفها نظرا لتعدد جوانبه ولسرعة تغييره حيث يتعلق بالشعور، الذي مازال موضع نقاش وجدل كبير، كما أن التعريفات التي تناولته لم تخل من قصور عند تطبيقها في بيئات متعددة و مختلفة.

هذا و قد توصل عدد من الباحثين إلى مجموعة من النتائج التي تتصل بمفهوم الرضا الوظيفي و من أهمها:

- لا يمكن تجاهل دراسة سلوك العاملين و مدى رضاهم الوظيفي و أن إظهار هذا الرضا يأخذ صور مختلفة.
- إن إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، و أنه لا يمكن فهمها مجردة عن هذا السلوك و هذه المشاعر.

---

[1] نبيل إسماعيل رسلان، **الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة**، جدة: كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز،1984، ص103.

[2] حامد بدر، **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة و الإقتصاد بجامعة الكويت**، الكويت : مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، 1983، ص41.

[3] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص330.

ومنه فالمقصود بالرضا الوظيفي هو حالة الشخص العامل التي تعكس مدى قبوله و قناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، و يمكن القول بشكل عام إن الرضا الوظيفي يتكون من جزيئات من العناصر التالية:[1]

- الرضا عن الوظيفة و فرص الإثراء الوظيفي المحققة لها.
- الرضا عن علاقات العمل.
- الرضا عن زملاء العمل.
- الرضا عن الرؤساء.
- الرضا عن المرؤوسين.
- الرضا عن أساليب التوجيه و الإشراف والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل.
- الرضا عن سياسات الأفراد.

وعندما يحدث تكامل الفرد مع وظيفته بحيث تستغرقه الوظيفة، يعد حالة من حالات الرضا الوظيفي وهذا الفرد يتفاعل مع وظيفته من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في تحقيق أهدافه من خلالها و كذلك في تحقيق النمو و التقدم بشكل عام و الذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء في العمل.

وبالرغم من كل هذه الإختلافات و الإتجاهات فقد حاولنا إعطاء تعريف بسيط ودقيق في آن واحد إستوحيناه من خلال جميع التعريفات السابقة:

" الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، و أن الرضا الوظيفي هو أيضا مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج".

تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا: "يعبر عن مدى قبول و قناعة أساتذة جامعة الجزائر3 بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل و كذلك مدى إشباع الحاجات التي يرغب الأساتذة إشباعها من خلال وظيفة التدريس بالجامعة".

2- نظريات الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماما كبيرا من الباحثين، و إعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية و التي حاولوا من خلالها تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي وقد توصلوا من خلال إستخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين و إنعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك حسب تسلسلها وهي على النحو التالي:

---

[1] بسامة خالد المسلم، **مرجع سابق**، ص110.

1- نظرية الحاجة:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز وفي الواقع توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات الشائعة المقبولة هي تلك التي قدمها **ابراهام ماسلو** والذي قام بتدعيمها عام 1943، ويرى **ماسلو** أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تندرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي.[1]

وترتكز النظرية على أن الإنسان إجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات آنية لم يتم إشباعها، و هي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها وهذا ما يمثل دوافع الفرد، وفي حالة إشباع مستوى معين فإنه يتقدم للمستوى الثاني، وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي، حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا إلى العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة، ومن المأخذ عليها ما يلي:

-إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسلي لجميع الأفراد حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت الأبحاث.

-إن الحاجات تذهب وتجيئ وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل لا نهائي.

-الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

إلا أننا وبشكل عام نستطيع القول بأن **ماسلو** قد أعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الإنتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي أدى ببعض الباحثين إلى إستخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطلق لأن إشباع حاجيات الموظف يؤدي حتما إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

2- نظرية ألدرفير:

نتيجة للإنتقادات التي وجهت إلى نظرية **ماسلو**، بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب هذه النظرية وكان من أوائل هؤلاء العلماء: **ألدرفير** الذي إقترح إستبدال مستوى الحاجات لدى **ماسلو** من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرموز (e.r.g)

وهي على النحو التالي:[2]

أ- حاجة البقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

ب- حاجة الإرتباط: وهي عبارة عن درجة إرتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية".

ج- حاجات النمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان و إستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند **ماسلو** وبالرغم من إتفاقه مع **ماسلو** في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:

أولا :أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

---

[1] ندى فوزي شعبان، "أثر المتغيرات البيئية و التنظيمية و السلوكية على الرضا الوظيفي"، **أطروحة دكتوراه**، القاهرة: جامعة القاهرة، 1994، ص205.

[2] صادق محمد عفيفي و آخرون، **الإدارة في مشروعات الأعمال**، الكويت: مؤسسة دار الكتاب، 1999، ص88.

ثانيا: تقتصر نظرية **ماسلو** على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد بينما **الدرفير** يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة إفتراضها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه **ماسلو** من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة هي أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

3– نظرية العاملين:

قام عالم النفس الأمريكي **فردرك هرزبرج** و زميله **سيندرمان** بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:[1]

أ– العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه، وتصميم الوظيفة يتمثل في:

– الإنجاز وأداء العمل.

– مسؤوليات الفرد.

– الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

– فرص التقدم والنمو في العمل.

– أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ب– العوامل الوقائية: و هي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحييد مشاعر الإستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:[2]

– ظروف العمل المادية

– العلاقات مع الرؤساء

– العلاقات مع المرؤوسين

– الإشراف

– قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

وعلى الرغم من تعرضها للعديد من الانتقادات و البحث إلا أنها في الواقع أثبتت نفسها كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ السلوك الدافعي لدى الأفراد.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص55.

[2] جلال عبد الحليم، **مرجع سابق**، ص27.

لقد بين **هرزبرج** أن العوامل الدافعة هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتنظم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية ويرى **دافيز** أنه عندما نقارن نموذج **ماسلو** مع **هرزبرج** نجد أنها تؤكد نفس مجموعة العلاقات، حيث يركز **ماسلو** على الحاجات الإنسانية السيكولوجية للشخص في العمل أو الحياة على درجة العموم فيما يركز **هرزبرج** على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية.

وقد ساهم **هيرزبرج** في نظرية الرضا الوظيفي حيث أكد على أن النموذج الذاتي يساهم في تحقيق الرضا عن العمل و إن فرص هذا النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، ومن هنا فقد شاع إستخدامها في كثير من أبحاث الرضا.

وقد نتج عن هذه النظرية ظهور فكرة الإثراء الوظيفي التي تفترض أنه سيتحقق الرضا الوظيفي للعاملين إذا أخذ في الإعتبار المسائل الهامة ومنها:

- التخلص من وسائل الرقابة الدقيقة المفروضة على العاملين و إستبدالها بوسائل تعطيهم مزيدا من الحرية والاستقلال في أداء العمل مع بقاء مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم.

- إطلاع المرؤوسين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم و ما حققوه من إنجازات.

- تقدير جهود الموظف وإسهاماته في أداء العمل والاعتراف بها مهما كان نوع العمل الذي يؤديه.

- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للإبتكار وتطوير طرق وأساليب أداء العمل لتحقيق نوع من الحرية والإستقلال في أداء العمل والإعتماد على النفس.

ولكن نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى طموح الأفراد و مقدار ما يتمتعون به من قدرة على الإبتكار و الخلق و العطاء و الرغبة في النجاح و التفوق في مجال العمل، ذلك أن بعض الأفراد يميلون إلى الجمود و يفضلون الرقابة و الروتين بحيث يفقدون روح الإبتكار و الإبداع و التطوير و المشاركة في العمل مما يعرقل تطبيق الإثراء الوظيفي.

إن تعرفنا على نظرية **هيرزبرج** يجعلنا نتساءل عن مدى صحة الإفتراضات وهل الرضا وعدم الرضا يمثل لنا متغيران مستقلان تؤثر فيهما عوامل مختلفة أم هما طرفين لمتغير واحد، حيث يرى بعض الكتاب عدم صحة إفتراضات **هيرزبرج** للأسباب التالية:[1]

-الدراسات التي قامت بإختبار هذه الفرضيات تباينت بين مؤيد و معارض، حيث إتضح أن الدراسات التي أبدت نتائجها إفتراضات **هيرزبرج** هي التي سارت على منهجيته في البحث وإستخدمت طرق جمع وتحليل البيانات نفسها وهذا يدل على أن النتائج هي نتيجة للطريقة و ليست للظاهرة محل البحث، فالنظرية الجيدة يجب أن تؤيدها البحوث مهما إختلفت طرق و أساليب جمع البيانات.

-إن طريقة جمع البيانات تفتقد لأحكام الضبط المنهجي، تلك الطريقة التي تعتمد غلى سؤال عينة البحث عن المواقف التي شعروا فيها بالرضا و المواقف التي شعروا فيها بالإستياء و العوامل المسببة لهذه المشاعر و هو ما يترك للفرد حرية إختيار المشاعر و تعليلها

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص59.

مما يفتح الباب واسعا للتحيز و النزاعات الفردية فالإنسان بطبيعته يسقط سبب إستيائه على الآخرين بينما ينسب سبب الشعور بالسعادة لأعمال قام بها.

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا، إنما قاست كيفيا حالة الرضا.

4- نظرية العدالة:

أظهرت دراسة **آدمز** عن الرضا الوظيفي و الأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي و يعرف **آدمز** المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه و ما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل له و ما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج، ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء و النتائج للفرد مع محصلة الأداء و النتائج لفرد أخر سواء كان هذا التساوي في الدخل و الإمتياز أو فرص الترقية إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي و يؤدي ذلك بالتالي إلى أن يخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات.[1]

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل: الجهد، المهارات، المعرفة و أداء المهام التي يجيئ بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب، الترقية، التقدير و الشعور بالإنجاز و المركز و هي عملية مكونة من ثلاث خطوات:

- مقارنة النتائج و المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة و الشخص المراجع.

- السلوك المدفوع لتخفيف عدم الإنصاف أو التفاوت.

- إتخاذ القرار: المساواة تعني الرضا و عدم المساواة تعني عدم الرضا.

ويقول **آدمز** أن الفرد يعمل على مواجهة عدم المساواة التي يشعر بها و بطرق مختلفة حتى يحقق عنده خفض شعور عدم المساواة أو العدالة و ذلك على النحو التالي:

- تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل و بالتالي يحقق المساواة مع زملائه.

- المطالبة بزيادة الراتب و الحوافز و الترقيات.

- الإنتقال إلى عمل أخر أو ترك العمل بالمنظمة.

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين على الرغم من أوجه القصور فيها، فكم هي المرات التي يتعرض فيها الموظف لمواقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة إذا ما قارن بينه و بين الآخرين، و على ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تخفف حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تنميتها.

---

[1] جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري**،الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر، 2002، ص46.

5- نظرية التوقع:

قدم **فيكتور** و **فروم** نظرية التوقع التي تقوم على إفتراض أن الإنسان مجموعة من العمليات الذهنية إضافة إلى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و إعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء.

فالدافع للأداء= قوة الجذب + التوقع.

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة، و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد و المنظمة على حد سواء، و إنطلاقا من النظرية فإن الأفراد يصدرون أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم أي النتائج المتوقعة و بالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة و العائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر و يمكن أن يكونوا راضين و تعتمد النظرية على ثلاث جوانب هي:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

6- نظرية الإنجاز ماكليلاند:

أوضح **ماكليلاند** أن هنالك ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة لسلوك الإنساني وهي:[1]

- الحاجة إلى القوة (السلطة، المركز الوظيفي، فرص الكسب).
- الحاجة إلى الإندماج و الإنتماء أو الألفة (علاقات الصداقة والمودة) و التقدير.
- الحاجة إلى الإنجاز (الإنجاز في العمل و الشعور بأن الفرد منتج و متقن للعمل).

فالحاجة إلى القوة تعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة و الحاجة إلى الإندماج تعني أن بعض الأفراد لديهم ميل إلى الإنتماء و تكوين العلاقات الشخصية و يجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل، أما الحاجة للإنجاز فتعني أن بعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال الإلتحاق بالأعمال التي فيها تحدي و تفوق و هؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في إتخاذ القرارات و الرغبة في تحمل المسؤولية و غيرها.

و من الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية: التركيز على دافع الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله، و هذا موقف متطرف نسبيا ذلك أن سلوك الفرد تحركه دوافع عديدة و ليس دافعا واحدا فقط.

---

[1] جمال الدين لعويسات، **مرجع سابق**، ص49.

7- نظرية الجماعة المرجعية:

أوضح **هولين** و **بلود** في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي لها تعد عاملا مهما لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلا تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي لها مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة و نفس المستوى التعليمي، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية و ينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا.

و مما يؤخذ على نظرية **هولين** و **بلود** أنها لم توضح كيفية إختيار الفرد لجماعته المرجعية و كيف يحدد المميزات التي يجعلها للمقارنة و هذا بدوره يحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في إختيار جماعته المرجعية و في كيفية مقارنة نفسه بها.

8- نظرية بورتر و لولر:

تقوم نظرية **بورتر ولولر** على أساس أن استمرار أداء العاملين و فعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم و قناعتهم و مدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها و بين ما يدركوا أنهم يستحقونه إذا حصلوا عليه كنتيجة لعملهم.[1]

و إعتمد **بورتر** و **لولر** نموذجا لتفسير أداء العاملين حيث إفترضا بأن الأداء و الإنجاز تنتج عوائد و مكافآت داخلية و خارجية، و هذه العوائد الداخلية و الخارجية تعود على الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات و أهمية ترضي رغبات الأفراد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل بالأجر و الأمان و الحاجات الإجتماعية،كما تتضمن عنصرا آخر و هو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، و قد قدمت هذه النظرية مفهوما جديدا عن الرضا و الإنتاجية حيث أن الإنتاجية هي التي تؤثر في الرضا الوظيفي و ليس العكس و الذي كان سائدا في النظريات التي سبقتها حيث كانت تفترض أن الرضا هو الذي يؤثر في الإنتاجية بمعنى أنها جعلت الإنتاجية متغيرا مستقلا و جعلت الرضا الوظيفي متغيرا تابعا.

و تأثير الإنتاجية على الرضا الوظيفي يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل المتشابكة و التي نوجزها فيما يلي:

- المكافآت و قيمتها و طريقة دفعها.
- الجهد و الطاقة المبذولة من قبل الفرد.
- القدرات والإمكانات ومدى استغلالها.
- الأداء المقدم.
- حصيلة التفاعل بين القدرة و الرغبة.
- الرضا و يعتمد على مدى إدراك الشخص لمكافأته التي يتسلمها.

[1] جمال الدين لعويسات، **مرجع سابق**، ص52.

و بصفة عامة يمكن القول أن نموذج **بورتر** و **لولر** في الحوافز و الأداء و الرضا الوظيفي يختلف عن النظرية التقليدية لظاهرة الرضا الوظيفي فهذا الأخير يمكن أن يحدد بالمكافأة الفعلية التي يحصل عليها الأفراد، و يعتمد على شعورهم بما ينبغي على المنظمة أن تعطيهم من مكافأة مقابل مستوى الإنجاز أو الأداء أكثر من إعتماد الأداء على الرضا الوظيفي بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي و هو بدوره يقود للإنتاجية.

9- نظرية تحديد الهدف:

تقوم هذه النظرية على أن مبعث دافعية الأفراد هي الأهداف و الغايات و مالها من أهمية لديهم، حيث أن سلوك الفرد في غالب الأحيان تحدده الأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة و واضحة و مقبولة لدى الفرد، كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر و كذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه و إنجازه بإتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإستشارة دافعيته لمزيد من العمل.[1]

بمعنى أن مستوى الدافعية و الأداء لدى الفرد إذا عرف المطلوب منه و ما يتضمن ذلك من تحدي و حاول الوصول إليه معتمدا على الخبرات و الإنجازات السابقة و فعلا وصل إلى تحقيق الطموح فإن النتيجة هي الرضا أما إذا لم يصل فإن النتيجة هي الشعور بالخيبة و الفشل، كما أن تجربة النجاح و الفشل لها قوة دفع كبيرة على المستوى الجديد للطموح الذي يحدده الفرد لنفسه فالنجاح يعطي طموحا أقل من السابق.

و يمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات على النحو التالي:

أولا: توافر حوافز معينة في البيئة، و تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانيا: تتحقق عملية المشاركة في تحقيق الأهداف: سواء يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس و رئيسه، إما بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب (إفعل ما بوسعك).

ثالثا: تحديد طبيعة الأهداف المقررة و خصائصها و مدى الوضوح و درجة الصعوبة و التحدي و التنافس بين الزملاء و التغذية المرتدة.

رابعا: يتضمن قبول الأهداف المقررة و الإلتزام بها من قبل الموظف و عزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

و لقد ساعدت نظرية الهدف في ظهور أسلوب الإدارة بالأهداف، و الذي يتمثل في وضع أهداف العمل و تحديد نتائجه و معدلات أدائه بالمشاركة ما بين الرئيس و مرؤوسيه.

كما إتضحت فعالية هذا الأسلوب من خلال ما حققه من تحسن شامل لأداء المنظمة و وظائفها الإدارية، حيث يتحسن أداء الأفراد عندما يعملون ما هو متوقع منهم إنجازه و يكون لديهم شعور متزايد بالإلتزام و إندفاع أكثر نحو العمل عندما يشاركون في

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص166.

وضع الأهداف كما تتحسن نتيجة لذلك عملية التخطيط و التنسيق و الرقابة إلى حرص الأفراد على التطوير الذاتي لرفع مستوى أدائهم.

من خلال دراستنا لكل هذه النظريات نستخلص أنه لا توجد نظرية شاملة للرضا الوظيفي، بل نظريات فسرت المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي و التي تساعد في تفسير الرضا الوظيفي و إنعكاساته على الفرد و الجماعة داخل المنظمة.

3- أهمية الرضا الوظيفي

من الجلي و الواضح أن إهتمام الدارسين و الباحثين الكبير بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت صدفة، بل لما لهذا الأخير من أهمية عظيمة، و أهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد فقط بل تتعداه إلى المنظمة كذلك، فتتجلى في:

أهمية الرضا الوظيفي على الفرد:[1]

- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد و له تأثيرات كبيرة علىها، فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة و جوانبها المختلفة.
- يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية و العقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون، فالرضا له دور في طول الحياة أو قصرها، كما أن الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهره عنده أعراض عضوية كالتعب و التعرق، صعوبة التنفس، صداع الرأس فيلجأ لتناول الأدوية، و تناول المنومات، و قد يصل به الحد في بعض الحالات إلى الإدمان على المخدرات. كما يسبب فقدان الشهية و العصبية و الروح العدوانية.
- يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحس بالرضا، و في نفس الوقت يمكنه أن يفقد الفرد ثقته بنفسه و يحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضيا في عمله.

أهمية الرضا الوظيفي على المنظمة:

- يقلل من حوادث العمل.
- يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه و هو ما يعود على المنظمة بالربح و الفائدة.
- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم و محتواه و ظروفه و غير ذلك، يغيب الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع.
- يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فإرتفاعه يِدي إلى إنخفاض نسبة الغياب، و بالعكس، إذا قل الرضا زاد التغيب و التأخر عن العمل.
- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، ما يعود بالفائدة على المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.

[1] بوظريفة حمو و آخرون، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي**، الجزائر: دار الملكية للنشر و التوزيع و الإعلام، 2007، ص17.

المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي خصائص عديدة و هي التي أعطته الأهمية التي تعرضنا لها سابقا، و سنتناول من خصائصه مايلي:

1- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

2- أساليب قياس الرضا الوظيفي.

3-آثار الرضا الوظيفي.

1- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة و الأخرى شخصية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

العوامل التنظيمية: يؤثر كل من نظام العوائد و السياسات التسييرية و كذا ظروف العمل على الرضا الوظيفي كالتالي:

1- نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، أهمها الأجر، الحوافز و المكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.[1]

- **الأجر**: إذا إعتمد على الربط بين الرضا و إشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، و مهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، و كأنه الإعتراف بما قدمه و لكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لإقتناء متطلبات الحياة المادية، و كونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة و هذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا و التي أكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي.

- **الحوافز**: تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته بإتجاه مستوى معين من الأداء.

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء، كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام و ليس على الرضا فحسب.

---

[1] ندى فوزي شعبان، **مرجع سابق**، ص205.

– **الترقية**: يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجتها. و ترتبط بزيادة المرتب كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الإلتزام، و توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي، و أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، و على هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية و إلا إنخفض رضا كل عامل طموح.[1]

2– السياسات التسييرية: تتمثل في نمط الإشراف، قيم و أهداف المنظمة، سياسة المنظمة.

– **نمط الإشراف**: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم و الذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين، و أن معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية فهناك القيادة الإستبدادية، الفوضوية و الديمقراطية و جل التجارب تؤكد على أن أفضلها و أكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية و إجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة و التعاون في حدود الأهداف التنظيمية.

كما أن توسيع نطاق الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) و هو ما يثير غضب و عدم رضا العمال في المنظمة، ويمكن تلخيص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية:

– الأمر بالمستطاع.
– تكريم الإنجاز الجيد و المتميز.
– مشاطرة المرؤوسين مسراتهم و أحزانهم.
– خلق مناخ مشبع بروح المودة.
– يشجع الأعمال الجيدة و الإبتكارات الفردية و الجماعية.

– **قيم وأهداف المنظمة**: كلما شعر الفرد من أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد و العرق.

– **سياسة المنظمة**: و هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الإستقرار و توافر المعلومات الكاملة كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

---

[1] عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي"، **رسالة ماجستير**، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص17.

3- ظروف العمل: تعد ظروف العمل من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و هي كالآتي:[1]

- ظروف العمل المادية: بدأ الإهتمام بالظروف المادية و تأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل و سلوكه، إذ أن للإنسان حدود و عتبات التحمل إزاء هذه العوامل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل و غيرها.

و إنطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية و بالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية و وضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، أما ملاءمتها فتؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي و الرضا الوظيفي.

- الظروف الإجتماعية (جماعة العمل): يطلق إصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الإجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالإنتماء إلى جماعة معينة.

تجدر الإشارة إلى أهمية الجماعات و تأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة و على رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء و العلاقات الشخصية و الإتصالات و الدافعية و هي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي و يمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا و جماعة العمل من خلال الأهداف و المنافع المادية و النفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها بالإضافة إلى أن الفرد يحقق درجة عالية من الرضا حين يشبع حاجته الإجتماعية و هي حب الإنتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه و كذا حسب طبيعة العمل.[2]

- محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة و الإداري مهمته الأعمال الإدارية و هكذا، و لا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل.

و تعتبر كذلك المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل ذات دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانية المبادرة و المشاركة في العمل و غيرها.

و قد إقترح **هرزبرغ** الحلول التالية:

الإثراء الوظيفي:

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل و كذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع إستبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة و تفويض متزايد من السلطة للعاملين.

---

[1] ربيعة بن خروف، "الجو التنظيمي المدرسي و علاقته برضا الفريق التربوي دراسة ميدانية على مستوى مقاطعة بوزريعة"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، قسم علم الإجتماع، جامعة الجزائر، 2002، ص37.

[2] عمر حمداوي، "الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص44.

التكبير الوظيفي:

بما أن العامل الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط و عدم الرضا عما يؤدوه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم، فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام و التي تؤدي إلى التقليل من الروتين و بالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.[1]

التدوير الوظيفي:

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، و يستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب و زيادة مهارة و مرونة الأفراد في أداء العمل.[2]

– **ساعات العمل (برنامج العمل)**: يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا و منهم من يفضله ليلا و منهم من يميل للعمل بلا إنقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر و هكذا.

و عليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين و إن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا و عضويا، و بناءا على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها و المقدار اليومي أو الشهري الملائمين.

و مهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية إستخدام وقت للراحة و زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، و كلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في إستخدامه له، كلما إنخفض رضاه.

العوامل الشخصية: أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، حيث أن هناك أناس بطبائعهم و شخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء، و من أهم هذه المسببات مايلي:

1– إحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتدال بالرأي، و إحترام الذات و العلو في قيمتها و قدرها كلما كانوا أقرب للرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بإنتقاص في قيمتهم و قدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

2– تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل و حسن تصرفه في التعامل و التكيف معها، كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية و التفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

3– المكانة الاجتماعية: المكانة الإجتماعية للعامل أو درجة السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزز شعوره، في حين أن تدهور المكانة غالبا ما تؤدي إلى الإستياء و عدم الرضا.

---

[1] سحنون العرباوي، **مرجع سابق**، ص69.

[2] محمد حريم، **مرجع سابق**، ص43.

4– الرضا العام على الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا و مشاكل و صراعات تنظيمية.

5– درجة تكبير الوظيفة: يختلف الأفراد في تقدير و تكبير الوظيفة التي يمارسونها، فبين شخصين يمارسان نفس الوظيفة قد نلحظ إختلافا في تكبيرها، فهذا يقدرها و الآخر يستصغرها مما يقوده إلى شعور بالإستياء و عدم الرضا. كما أن نظرة المجتمع للوظيفة تلعب دورا في تحديد درجة تكبير الفرد الذي يمارسها .

6– ظروف العامل المادية: للعامل المادي دور مهم و حاسم في تحديد درجة رضا الفرد عن وظيفته، فالوظيفة التي تدر عائدا ماليا كافيا تجعل الموظف يتمسك بها و يشعر بالرضا.

7– الإنتماء الجغرافي: من المهم الإشارة إلى دور هذا العامل في تحديد مستوى الرضا، إذ يمكن التمييز بين إنتمائين: حضري و ريفي.

ولعله من الواضح حب و تمجيد العامل الريفي لوظيفته و رضاه عنها مهما كانت ظروفها، و تطلب العامل الحضري الكثير من وظيفته و هذا يعود إلى المستوى الثقافي.

2– أساليب قياس الرضا الوظيفي

تندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس كأحد أهم أهداف و برامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، و هو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات المتعلقة بخصائص الأفراد مثل: الشخصية، الإتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا و غيرها.

و كان **ثيرستون** أول من نبه إلى عدم إستحالة قياس أية ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقادير رغم وجود صعوبات في عملية القياس.

و قد قسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى مقاييس موضوعية و أخرى ذاتية كالآتي:[1]

المقاييس الموضوعية: يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب و دوران العمل، و هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك سجلات الغيابات و دوران العمل.[2]

1– معدل الغياب: إن معدل الغياب يعكس مدى إنتظام الفرد في عمله، و هو مؤشر يمكن إستخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر إرتباطا بالعمل و أشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالإستياء من عمله لذلك

---

[1] أحمد محمد صالح شمسان، "الرضا الوظيفي و أثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، **أطروحة دكتوراه**، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2004، ص70.

[2] أحمد رابح، **قياس الرضا الوظيفي**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000، ص155.

فإن إحتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل و كل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب و إكتشاف أي ظاهرة إحتلال تستدعي الدراسة و العلاج.

و يحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكي كالتالي:[1]

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

كما تختلف طرق إستعمال هذا المعدل حسب إحتياجات المنظمة، فقد تعتبر فترات مثل: شهر، فصل، ستة أشهر، موسم، و أيضا المقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لإستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية إتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية و غيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، و هو التفسير الذي أدركه تعريف **بلونجر** و زملائه للغياب على أنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك."

2- دوران العمل: يمكن إستخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم بإختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، و عليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الإختياري يمكن إستخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي.

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:[2]

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

و قد وجه نقد للمقياسين السابقين للأسباب التالية:

- معدل الغياب و دوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة و عدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب و ترك العمل بين العمال، إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف و لا ينظران في حقيقتها.

---

[1] أحمد رابح، **مرجع سابق**، ص157.

[2] **نفس المرجع آنف الذكر**، ص158.

- تحتاج المنظمة إلى إستجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين و تصحيحهما.

المقاييس الذاتية: و يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (إستمارة) أو شفهية (مقابلة شخصية).

1- الإستمارة: و هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما و هناك عدة أنواع و أصناف يمكن أن تتبلور على أساسها الإستمارة، سنذكر الأكثر شيوعا، و هي:

- **دليل وصف العمل**:و تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف.
- **إستبيان جامعة منسوتا للرضا**: و هو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا، إلى الحد الذي يكونون ما راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم، النقل .....) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي إلى غير راضي.
- **إستبيان بيان الرضا الوظيفي**: و هو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.
- **إستبيان الرضا عن الأجر**: و هو إستبيان حول أنظمة الأجور و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية و إدارة نظام الأجر.

كما تتضمن الإستمارة عامة على محورين أساسين هما:

تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الإستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الإستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة و التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

2- المقابلة الشخصية: تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات."[1]

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح المقابلة بوصف و كشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في إستجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس و الغموض في الأسئلة و تساعد على التحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر و من شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة و بالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها و أناسا مدربين عليها.

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص141.

3- آثار الرضا الوظيفي

إستخلصنا فيما سبق من خلال تعرضنا لأهمية الرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة من خلال تأثيرها على أداء الموظفين و كذا على الإنتاجية، و يمكن لها أن تؤثر إيجابيا عليها إذا توفر الرضا الوظيفي عند الموظفين بنسب عالية، كما لها أن تؤثر سلبيا إذا قل الرضا الوظيفي أو إنعدم.

فالرضا الوظيفي إذن له أثر إيجابي و كذا أثر سلبي.

الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، و يمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء، الصحة العضوية و العقلية للأفراد.

– **الأداء**: يقصد بالأداء "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما و نوعا"[1]، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعا لكثير من الأعمال و البحوث و محطة للجدل بين المنظرين على إعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية.

إن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، فالعامل إذا إرتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال و إمتنان كبيران إتجاه عمله، و هذا يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع عمله و إنتاجيته و العكس صحيح، أي أن الإنخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق و عدم الإستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه.

– **الولاء التنظيمي**: يعكس الولاء طبيعية الشعور لدى الأفراد إتجاه منظماتهم و مدى تعلقهم و توحدهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون و تقوية العلاقات الإجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة و تحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) و هي كلها مميزات الولاء التنظيمي.

– **الصحة العضوية و العقلية**: بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى و هي تلك التي تتعلق بصحة العمال و يقصد بها الصحة العضوية من ناحية، حيث أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال و بالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الأداء، الولاء) سلبا و إيجابا، كما وجد إرتباط بين الرضا و بعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس و غيرها، ، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على إرتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل و الإضطرابات النفسية، و العكس صحيح، حيث توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا و الصحة العقلية)[2].

---

[1] نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، **أطروحة دكتوراه**، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2003، ص176.

[2] عماد الدين كشرود، **علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث**، تونس: منشورات جامعة قاريونس، 1995، ص151.

الأثر السلبي للرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي آثار سلبية و ذلك عندما تكون درجة الرضا الوظيفي ضعيفة أو معدومة، أي في حالة عدم الرضا الوظيفي، فتؤثر هذه الآثار على المنظمة سلبيا، و من أهم هذه الآثار نذكر مايلي:

– **الغياب عن العمل**: يعتبر الغياب عن العمل ظاهرة مكلفة بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهو يؤدي إلى زيادة العمالة و بالتالي تخفيض الإنتاجية و من ثم مردودية العامل، هذا من جهة، و من جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف و ترتيب من يحل محل المتغيبين عن العمل.

يعرف الغياب عموما على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، و أسبابه عديدة تتمثل في المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل أو أسباب عائلية، أسباب إدارية أو التكوين خارج المنظمة.

أما عن عوامل الغياب فهي تقسم إلى عوامل شخصية و أخرى مهنية:

فالعوامل الشخصية تضم : السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي، الأقدمية، النشاطات الشخصية و ظروف السكن و المواصلات، بينما تحتوي العوامل المهنية على تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط و معوقات العمل ثم تأثير الظروف الإجتماعية للعمل و التي تشمل نمط الإتصال و طريقة المكافأة إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة و الإشراف و جماعة العمل.

و قد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي و معدل الغياب، و أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبتي التغيب و التسرب.

– **دوران العمل**: يعني ترك العمل و هذا الأخير يعبر عن إستقالة العامل من منظمته طواعية، و هذه الإستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب و تكلفة التعيين و التي تزداد كلما إرتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، و تعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء و الخبرات العالية.[1]

و من هذا المنطلق نستنتج أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل و قل إحتمال تركه للعمل.

– **التمارض**: تعد من وسائل الإنسحاب غير المباشر من العمل عن طريق إتخاذ الذرائع و الحجج، فالتمارض هو إدعاء المرض و هو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل و ذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها فيلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن محيط العمل هربا من الواقع الذي يعيشه و كذلك للتقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

– **الإصابات**: إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، و هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، و بالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته و على هذا الأساس تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة.

---

[1] راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: 2001، ص175.

– **الشكاوي**: إن إرتفاع الشكاوي و التظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم و الشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تذمره إتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها و ذلك بهدف جلب إهتمام المشرفين و الإداريين لدراسة وضعيته.

– **الإضراب**: هو الضغط الأقصى الذي يستطيع العمال ممارسته على الإدارة[1]، لذلك فهو يعتبر من أقوى الوسائل الإحتجاجية التي يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي، حيث يعبر عن التذمر و حالة الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و يلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..) عاكسا لطموحاتهم تطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير و غيرها، و الإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط بل تتسبب حتى في عدم الإستقرار لإقتصاديات البلدان أيضا تبعا لقوة و وعي النقابات العمالية خاصة، فعلى سبيل المثال قطاع التعليم الالي في الجزائر الذي شهد و لازال يشهد إضرابات أساتذة التعليم العالي، نذكر مثلا إضراب عام 2006 و الذي أدى إلى درجة تدخل رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة لوضع حد له و لحل الحركة الإحتجاجية آنذاك[2].

و كذلك الإضراب الذي دام من 15 إلى 30 نوفمبر 2011 و الذي أدى إلى مخاوف من دوام هذا الإضراب و حدوث سنة بيضاء.[3]

– **اللامبالاة و التخريب**: إن المسؤولين عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات و تجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل و أن إنخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى إهتمامه و إنضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عنه وقوع حالات من الإهمال و اللامبالاة و اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته[4].

و الخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الإهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...) و بيئة العمل الإجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العاملة..) و كل ما يتعلق بواقع العمل و حاجاته و رغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة و زيادة تكاليفها.

---

[1] ضياء مجيد الموسوي، **سوق العمل و النقابات العمالية في إقتصاد السوق الحرة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص82.

[2] نعيم بن محمد، "**الأستاذ الجامعي و ضرورة رد الإعتبار**"، منتدى الهقار،4 أكتوبر 2010.

[3] **جريدة الأحرار**، العدد 4339، الجزائر، الصادرة بتاريخ 12 أفريل 2012، ص5.

[4] عادل حسن، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، عمان: مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص311.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي

إن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن في تأثيره على الرضا الوظيفي من خلال العلاقة التي تربطهما، و تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي قبل ذلك، لهذا إرتأينا دراسة مايلي في هذا المبحث:

1– علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

2– علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

1– علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي

إستخلصنا مما سبق أن الصراع ظاهرة طبيعية تحدث في كل المنظمات و المؤسسات و أن هذا الأخير يؤثر على العامل في المؤسسة أو الفرد في المنظمة، فيؤثر على رضاه مباشرة.

و تظهر هذه العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي من خلال مظاهر كلا منهما، فمظاهر الصراع تؤدي بالضرورة إلى بروز مظاهر توحي بعدم الرضا الوظيفي، فلو تناولنا مثلا مظاهر الصراع التنظيمي، نجدها تتمثل فيما يلي:[1]

– حركة النقل غير الموضوعي للعاملين في أماكن عملهم، و إعادة توزيع الكادر الوظيفي في أماكن عمل مختلفة.
– إزاحة العديد من القياديين من الرئاسات القيادية.
– تداخل الإختصاصات بين الموظفين و إزدواجية المهام.
– تعدد النقابات العمالية.

كل هذه المظاهر تؤدي بدورها إلى ظهور المظاهر التالية:[2]

– التذمر، كثرة الشكاوي، الإنتقادات بين العملين و الإدارات المختلفة.
– تكرار حالة الغياب و طلب الإجازات من قبل العملين.
– كثرة دوران العمل في الإدارات المختلفة.
– وصول بعض المشكلات الإدارية إلى القضاء.
– تفاقم بعض المشكلات الإدارية البسيطة و وصول بعضها إلى حد الإعتداء بالضرب.

[1] جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص9.

[2] عبد المالك أحمد علي العصري، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006، ص32.

فلو تعمقنا في هذه المظاهر الناتجة عن الصراع، نجد أنها كلها توحي بعدم الرضا الوظيفي، أي أن الصراع له علاقة بالرضا الوظيفي من حيث مظاهر كلا منهما، فلولا حدوث الصراع لما وجدت مظاهر التذمر و عدم الرضا عند العاملين.

كما أن الصراع يرتبط بالرضا الوظيفي أساسا من حيث مستوى كلا منهما كالتالي:

- كلما زاد الصراع التنظيمي ⟵ قل الرضا الوظيفي (عدم الرضا).
- كلما قل الصراع التنظيمي ⟵ زاد الرضا الوظيفي.

أي أن الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي تربطهما علاقة عكسية.

2- علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي

إنتبه المديرون في الوقت الحاضر للعلاقة التي تناولناها سابقا: علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، و لإدراكهم أهمية الرضا الوظيفي للعامل و ما يتولد عنه من نتائج إيجابية على المنظمة أو المؤسسة إذا توفر هذا الأخير، و العكس، ما يمكن أن يؤثر عدم رضا العامل على المنظمة أو المؤسسة سلبا، لإدراكهم كل هذا، صاروا يعيرون أهمية لكل ما له علاقة بهذا الأخير، هذا ما دفعهم للإهتمام بالصراع التنظيمي لما له من تأثير على الرضا الوظيفي الذي تعرضنا له في المبحث السابق.

هذا ما جعل المديرين يتسارعون لإيجاد إستراتيجية من شأنها أن تقلل من حدة الصراع لا أن تحد منه، لأن الحد منه يؤجج الصراع، هذا ما دفعهم إلى ضرورة فهم الأساليب الإدارية المختلفة لإختيار الأنجع، و هنا لا بد الإشارة أنه من المهم جدا إختيار الأسلوب الذي يجد الحلول للمشاكل التي أدت للصراع، أي أن يضع المديرون مطالب و مصلحة العمال نصب أعينهم و قبل مصلحة المنظمة أو المؤسسة لأن رضا هؤولاء العمال هو ما يدفع بهم للعمل بجدية أكثر و بأداء مرتفع، أي أن رضا العامل هو الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة و إلى فعالية المنظمة.

إذن فإدارة الصراع التنظيمي من شأنها أن تؤثر على درجة الرضا الوظيفي عند العمال.

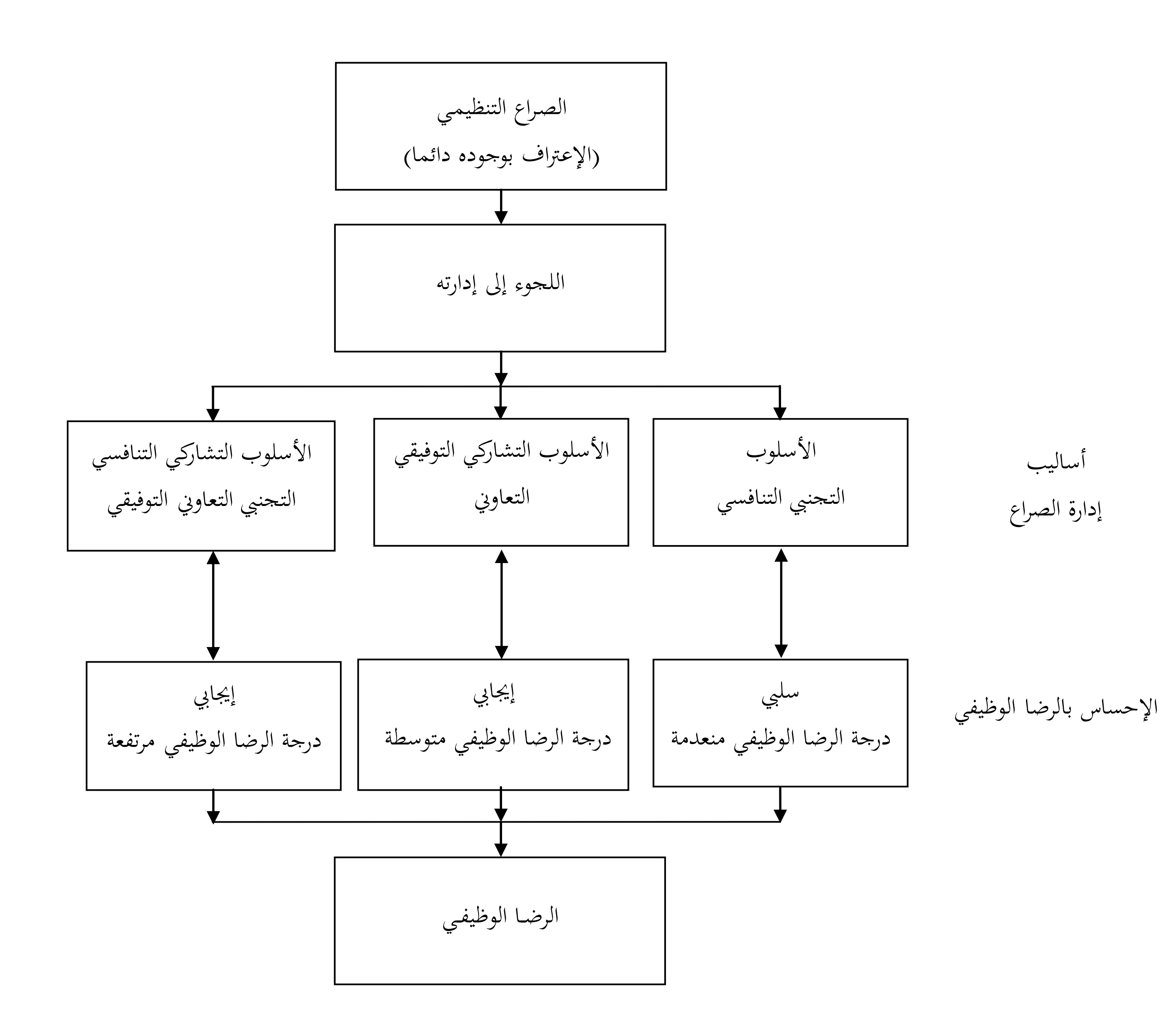
و من هنا تتأكد العلاقة وتبرز بوضوح العلاقة الإرتباطية الموجبة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي، وهذا ما يوحي بأن إدارة الصراع ومواجهة الخلافات وحل المشكلات والتوصل إلى إستنتاجات مقبولة لها أثر هام في توفير مناخ مريح يؤدي إلى الرضا الوظيفي بتقبل فكرة أن الصراع التنظيمي ظاهرة لابد منها.[1]

ويمكن تلخيص العلاقة بين كل من الصراع التنظيمي و إدارته مع الرضا الوظيفي في الشكل التالي:[2]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص171.

[2] شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال من منظور كلي**، عمان: دار حامد للنشر، 2000، ص311.



علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي

نستخلص من الجدول أعلاه أن الإعتراف الدائم بوجود الصراع التنظيمي كظاهرة مرتبطة بالإدارات يقودنا إلى فكرتين هامتين، أولهما وجوب إدارته، و ثانيهما إرتباطه بعلاقة العمال فيما بينهم وبين إدارتهم في آن واحد، وبالتالي رضاهم عن عملهم، إذن فوجود الصراع داخل المنظمات يقودنا إلى ضرورة إدارته وهذا بإتباع أساليب متنوعة.

و باختلاف أساليب إدارة الصراع تختلف التأثيرات وبالتالي النتائج على درجة الإحساس بالرضا الوظيفي كالتالي:[1]

[1] عبد المالك أحمد العصري، **مرجع سابق**، ص92.

- **الأسلوب التجنبي التنافسي**: يزيد من حدة الصراع و يُفاقم الضغط و التوتر على الفرد، و بالتالي يتدنى إحساس هذا الأخير بالرضا الوظيفي.

- **الأسلوب التشاركي التوفيقي التعاوني**: يعمل على إمتصاص نسبي للصراع، أي أنه يعطي نوعا من الراحة و الرضا للعامل، بالتالي يرفع من درجة الإحساس بالرضا الوظيفي إلى المتوسط لأنه لا يقضي تماما على الصراع.

- **الأسلوب التشاركي التنافسي التجنبي التعاوني التوفيقي**: يعمل على إمتصاص الصراع لحد كبير، فهو يبعد الفرد عن الصراعات، كما يعمل على تحقيق راحته و رضاه، لذلك فهو يؤدي إلى الإحساس بدرجات عليا من الرضا الوظيفي.

الخلاصة:

يمكن أن نخلص إلى أن الرضا الوظيفي يعد من المواضيع التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث و الدراسة بين فترة و أخرى عند القادة و مشرفي الإدارات، فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، و أيضا يتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل.

ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل و تتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتنكشف لها الإيجابيات و السلبيات التي يمكن في ضوئها أن يتم التطوير و رسم السياسات المستقبلية للإدارة.

فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية و الفسيولوجية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه و رؤسائه، و تتوافق مع شخصيته و التي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملي.

فعلاقة الموظف بزملائه و رؤسائه ترتبط لزوما بطريقة إدارة الصراع، فإن كانت إدارته إيجابية التأثير، سليمة المنهج، كانت العلاقة بين الزملاء و الرؤساء إيجابية و بالتالي الرضا قائما و العكس صحيح.

الفصل الثالث:

علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3.

مقدمة

نظرا لما تشهده المؤسسات التعليمية في الجزائر من صراع شديد خاصة الجامعات الجزائرية، قمنا بإختيار جامعة الجزائر3 للدراسة الميدانية من حيث أنها الأنسب و التي توضح جيدا علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي و ذلك بتطبيقها على هيئة التدريس بالجامعة، و لتبيين أهمية إحتواء الصراع لدى الأساتذة الجامعيين بإختيار الأسلوب الأنسب الذي يحقق الرضا الوظيفي عند هذه العينة لأنها المورد البشري الذي يقدم رسالة تعليمية، إجتماعية، إقتصادية، و حتى تنموية للوطن.

و الدراسة الميدانية وسيلة للوصول إلى نتائج و إجابات لإستفسارات البحث، و هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات.

المبحث الرابع: بيانات عن الخصائص الشخصية لعينة البحث.

المبحث الخامس: الجداول التحليلية للإجابة عن تساؤلات الإستمارة.

المبحث السادس: نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تم تقسيم جامعة الجزائر إلى ثلاث جامعات، منها جامعة الجزائر 3، حيث تم إنشاؤها في 22 أكتوبر 2009 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 341.

تتكون جامعة الجزائر3 من كليتين ومعهد:

- كلية العلوم السياسية و الإعلام.
- كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.
- معهد التربية البدنية و الرياضية.

و التالي سيعرفنا أكثر بكليتي و معهد الجامعة:

– **كلية العلوم السياسية و الإعلام (بين عكنون)**: حيث أنها تاريخيا تعتبر من أقدم الكليات في جامعة الجزائر3، تعود جذورها إلى نشأة المدرسة الوطنية العليا للصحافة في ديسمبر1964. و في السنة الجامعية 1976/1975 تم دمج المدرسة العليا بمعهد العلوم السياسية و الإعلام، أين تأسس معهد العلوم السياسية و الإعلام.

و مع ظهور نظام الكليات سنة 1998 تشكلت كلية العلوم السياسية و الإعلام، و التي تضم حاليا قسمين هما: قسم العلوم السياسية و قسم الإعلام.

– **كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير (بدالي إبراهيم)**: أما كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسير، فقد تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-382 سنة 1998بعدما كانت عبارة عن قسم ضمن كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية لجامعة الجزائر سابقا.

و تضم الكلية حاليا ثلاث أقسام هي: قسم العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التجارية و قسم التسيير.

و تعتبر هذه الكلية الأكبر على المستوى الوطني في مجال تخصصها، إذ يتخرج منها سنويا حوالي 500 طالب، كما أنها ساهمت في تكوين عدة وزراء و إطارات سامين في الحكومة.

– **معهد التربية البدنية و الرياضية (بسيدي عبد الله)**: بالنسبة لمعهد التربية البدنية و الرياضية، فقد أنشأ بموجب المرسوم الوزاري 81/76 المؤرخ في 1981/3/22 و هو يعتبر أول معهد في الجزائر متخصص في التربية البدنية و الرياضية، أين جاء ليغطي العجز الذي عرفته مؤسسات التربية على المستوى الوطني.

المبحث الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

إخترنا مجتمع و عينة الدراسة بهدف جمع البيانات و توفير الجهد و الوقت، بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة.

– مجتمع الدراسة

يعرف بأنه يمثل جميع الأفراد و الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.[1]

و مجتمع دراستنا يتكون من جميع الأساتذة و الأستاذات العاملين بكليتي ومعهد جامعة الجزائر3 بجميع درجاتهم المهنية البالغ عددهم 805 أستاذا و أستاذة حسب إحصائية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لسنة 2011.

و **الجدول رقم 1** يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على جامعة الجزائر3 حسب متغير الجنس.

جدول رقم 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة على جامعة الجزائر3 حسب متغير الجنس.

الكلية / المعهد	عدد الأساتذة		المجموع
	الذكور	الإناث	
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير	**203**	**182**	**385**
كلية العلوم السياسية و الإعلام	**171**	**127**	**298**
معهد التربية البدنية و الرياضية	**82**	**40**	**122**

أما **الجدول رقم 2** فيوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على جامعة الجزائر3 حسب الدرجة الوظيفية

جدول رقم 2

توزيع أفراد الدراسة على كليات جامعة الجزائر3 حسب الدرجة الوظيفية .

الكلية / المعهد	عدد الأساتذة					المجموع
	أستاذ تعليم عالي	أستاذ مشارك	أستاذ معيد	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير	**33**	/	**09**	**61**	**282**	**385**
كلية العلوم السياسية و الإعلام	**33**	**03**	**02**	**52**	**208**	**298**
معهد التربية البدنية و الرياضية	**07**	**21**	/	**22**	**72**	**122**
المجموع	**73**	**24**	**11**	**135**	**562**	

[1] محمد خليل عباس، **مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس**، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2000، ص31.

- **عينة الدراسة**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمل و عمل إستدلالات حول معالمه[1].

و لذا فإنه بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة و المؤلف من جميع أفراد الهيئة التدريسية لجامعة الجزائر3 و إنسجاما مع هدف الدراسة و من أجل إختيار عينة بصورة ممثلة لمجتمع الدراسة فقد قمنا بعملية الإختيار على النحو التالي :

1- حددنا أن تكون عينة الدراسة بنسبة 50% من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة و بناءا على ذلك سيكون حجم العينة 402.

2- إنتقينا أفراد العينة بنسبة 50% من كل كلية، ما معناه:

192 فردا من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

149 فردا من كلية العلوم السياسية و الإعلام.

61 فردا من معهد التربية البدنية و الرياضية .

3- تم تحديد أفراد العينة عشوائيا مراعين في ذلك العدد المحدد.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

للتعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة: إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي، تم إعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة، و ذلك بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة و اللازمة لموضوع البحث، و هي:

- المقابلة: حيث تم إعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات و البيانات غير المتاحة إلا عند مسؤولين معينين و التي تطلب الحصول عليها بعض الإصرار، و قد تم إجراؤها مع أساتذة و مسؤولي كليات جامعة الجزائر3.

- الإستبيان: و تم إستغلاله في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص أفراد هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، و تعبر عن شعورهم و آرائهم حول موضوع الدراسة باعتبارهم المعنيين الأساسيين و المباشرين، و ذلك لكونهم المتأثرين بالصراع التنظيمي و الذين تأثر إدارة هذا الأخير على رضاهم.

فالإستبيان إذن يعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى المعلومات التي لا توفرها المقابلة، خاصة و أن هذه الأخيرة تتم مع الإطارات و المسؤولين الذين لديهم الكثير من الأمور التي يسعون لإخفائها و عدم نشرها.

---

[1] عبيدات ذوقان و آخرون، **مرجع سابق**، ص41.

تحوي الإستمارة رسالة موجهة للمستجوبين بينا فيها الهدف من إجراء الدراسة، كما قدمنا التوجيهات و الإرشادات الضرورية لكيفية الإجابة عن التساؤلات.

تم تقسيم الإستمارة إلى جزئين كما يلي:

- **الجزء الأول:** ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث الجنس، العمر و المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي و عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** وقد إشتمل على 4 محاور كالآتي:

المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي

الغرض من هذا المحور معرفة أسباب الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين من ناحية: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف، الإعتمادية، صراع الأجيال،سوء الإستماع و التواصل و عدم المساواة، أحادية إتخاذ القرار.

المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الغرض من هذا المحور معرفة إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين.
يتضمن هذا المحور 5 أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وهي :

- الأسلوب الأول (التعاوني)
- الأسلوب الثاني (التنافسي)
- الأسلوب الثالث (التوفيقي- التسوية)
- الأسلوب الرابع (التجنبي)
- الأسلوب الخامس (التنازلي)

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الغرض من هذا المحور معرفة أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

المحور الرابع: إسهامات أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الغرض من هذا المحور معرفة مدى إسهامات أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس.

و قد تم تصميم جميع محاور الإستمارة وفقا لأسلوب ليكرت الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، معارض، معارض جدا) الذي يساعدنا على الخروج بنتائج أكثر دقة.

و قد تم توزيع الإستمارات على العدد المطلوب حسب عينة الدراسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 3

آلية توزيع الإستمارات على أفراد عينة الدراسة

كلية / معهد	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات المستوفية للشروط	نسبة الإستمارات المسترجعة
كلية العلوم الإقتصادية و التسيير	**192**	**160**	**160**	**%83.33**
كلية العلوم السياسية و الإعلام	**149**	**135**	**135**	**%90.6**
معهد التربية البدنية و الرياضية	**61**	**61**	**61**	**%100**
المجموع	**402**	**356**	**356**	**%88.55**

و **الجدول رقم 3** يوضح:

عدد الإستمارات الموزعة على كل كلية، و يبين كذلك عدد الإستمارت الموزعة و عدد التي تم إسترجاعها، و بعد تصفح الإستمارات ذكرنا عدد الإستمارات التي إستخدمناها و هي تلك التي تحققت فيها الشروط المطلوبة للإجابة و هي تمثل جميع الإستمارات الموزعة و ذلك يعود لجدية أفراد العينة الذين أعاروا الإستمارة الجدية و الإهتمام.

المبحث الرابع: بيانات عن الخصائص الشخصية لعينة البحث

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، و ذلك عن طريق التطرق إلى جملة من المتغيرات الأساسية، و المتمثلة في: الجنس، العمر و الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي و أخيرا سنوات الخبرة.

و سنتناول كل متغير على حدى بحساب التوزيعات التكرارية و النسب المئوية في كليتي و معهد جامعة الجزائر3 في جداول كالتالي:

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث الجنس

قمنا بتقسيم الجدول إلى جنس الذكر و جنس الأنثى كالآتي:

جدول رقم 4

جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية / المعهد الجنس	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير		كلية العلوم السياسية و الإعلام		معهد التربية البدنية و الرياضية		الكليات و المعهد معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	96	26.97	83	23.32	31	88.7	210	58.99
أنثى	64	17.97	52	14.60	30	8.43	146	41.01
المجموع	160	44.94	135	37.92	61	17.13	356	100

يبين **الجدول رقم 4** أن: 58.99٪ من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور:

- 26.97٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.
- 23.32٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام.
- 88.70٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

كما يبين نفس الجدول أن: 41.01٪ من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث:

- 17.97٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.
- 14.60٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام.
- 08.43٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

و يعود إرتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى طبيعة المجتمع الجزائري و الثقافة و المعتقدات و كذا التقاليد السائدة فيه و التي تشجع عمل الرجال أكثر من النساء.

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث العمر

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة في خمس فئات، أولتها 25سنة و أقل، و تمتد ثانيتها من 26 إلى 30 سنة، أما ثالثتها فتمتد من 31 إلى 40 سنة، في حين تمتد رابعتها من 41 إلى 50 سنة، و آخرتها من 51 سنة فأكثر، و الجدول الموالي يوضح العملية.

جدول رقم 5

جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية / المعهد — العمر	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير		كلية العلوم السياسية و الإعلام		معهد التربية البدنية و الرياضية		الكليات و المعهد معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فاقل	0	0	0	0	02	0.60	2	0.60
26–30سنة	07	1.96	01	0.28	30	8.42	38	10.67
31–40سنة	135	37.92	107	30.06	28	7.86	270	75.84
41–50 سنة	13	3.65	20	5.62	1	0.3	34	9.55
51 سنة فأكثر	05	1.4	07	1.96	0	0	12	3.37
المجموع	160	44.93	135	37.92	61	17.13	356	100

يتضح من **الجدول رقم 5** أن:

– 0.6٪ من أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و كلهم يمثلون أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية فقط.

– 10.67٪ من أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين سن 26 إلى 30 سنة: 1.96٪ من كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، 0.28٪من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 8.42٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 75.84٪من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة: 37.92٪ من كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، 30.06٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 7.86٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 9.55٪ من أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة: 3.65٪من كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، 5.62٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 0.3٪ من معهد التربية البدنية والرياضية.

– 3.37٪ من أفراد العينة تعدت أعمارهم 51 سنة: 1.4٪ من كلية العلوم الإقتصادية و التسيير،1.96٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، فيما لم يكن أيا من أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة من أفراد العينة.

ما يلاحظ من هذه النسب أن النسبة الأكبر هي التي تمثل الشباب، و هذه النتائج تتفق مع طبيعة أعمار أفراد المجتمع الجزائري الذي يمثل الشباب النسبة الأكبر فيه.

و يرجع ذلك إلى أن جامعة الجزائر3 تفتح أبوابها للطاقات الشابة لإكتساب الخبرة وتطبيق كفاءاتها و قدراتها و تشجعها على الإبداع و التطوير، مع الحفاظ طبعا على الخبرات القديمة، و ذلك من خلال سياسة التشغيل المطبقة من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، حيث يتم سنويا توظيف عدد كبير من الأساتذة المتخرجين حديثا و هذا ما يفسر لنا غلبة النسبة التي تمثل الشباب.

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث متغير الحالة الإجتماعية

حيث قسمنا الجدول إلى جميع الحالات الإجتماعية التي يمكن لأفراد العينة أن يكونوا عليها، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 6

جدول تكراري نسبي لمتغير الحالة الإجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية / المعهد	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير		كلية علوم السياسة و الإعلام		معهد التربية البدنية و الرياضية		الكليات و المعهد معا	
الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	3.08	07	1.96	19	5.34	37	10.38
متزوج	147	41.29	127	35.68	42	11.76	316	88.76
أرمل	02	0.53	01	0.28	00	00	03	0.84
مطلق	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	160	44.93	135	37.92	61	17.13	356	100

يبين **الجدول رقم 6** أن:

– 10.38٪ من أفراد العينة هم من العزاب أي غير المتزوجين: 3.08٪ منهم من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 1.96٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 5.34٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 88.76٪ من أفراد عينة الدراسة يمثلون فئة المتزوجين: 41.29٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 35.68٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 11.79٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 0.84٪ من أفراد العينة هم من الأرامل: 0.56٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 0.28٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، بينما لا يوجد في عينة الدراسة أرامل من معهد التربية البدنية و الرياضية.
– كما لا تضم عينة الدراسة المطلقين.

ما يلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة المتزوجين تغلب على جميع النسب الباقية، و بفرق شاسع بينها و بين النسب الأخرى، كما نلحظ كذلك إنعدام نسبة المطلقين بين أفراد عينة الدراسة.

و يفسر ذلك بأن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب (من 31 إلى 40 سنة) حسبما لاحظنا سابقا، و من الطبيعي أن يكونوا متزوجين، لأنه يمثل متوسط سن الزواج عند الرجال الجزائريين، أما عن إنعدام نسبة المطلقين، فهذا راجع لطبيعة عينة الدراسة (هيئة التدريس) و التي تتميز بالثقافة و التحضر، لذلك تنعدم نسبة المطلقين و في بعض الحالات الأخرى لا تنعدم لكنها في جميع الأحوال نجدها نسبة قليلة جدا.

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث متغير المؤهل العلمي

قسم الجدول إلى مختلف المؤهلات العلمية التي على أساسها إستطاع الفرد من هذه العينة أن يكون أستاذا في جامعة الجزائر3، و الجدول التالي سيبين لنا مؤهلات هذه العينة:

جدول رقم 7

جدول تكراري لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية/ المعهد المؤهل العلمي	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير		كلية العلوم السياسية و الإعلام		معهد التربية البدنية و الرياضية		الكليات و المعهد معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	**06**	**1.68**	**01**	**0.28**	**25**	**7.02**	**32**	**8.99**
ماستر	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**
ماجستير	**113**	**31.73**	**88**	**24.72**	**25**	**7.02**	**226**	**63.48**
دكتوراه	**41**	**11.52**	**46**	**12.92**	**11**	**3.09**	**98**	**27.53**
المجموع	**160**	**44.93**	**135**	**37.92**	**61**	**17.13**	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 7** أن:

– 8.99٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ليسانس : 1.68٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 0.28٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 7.02٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– بينما لا تضم العينة أيا من الأساتذة الذين مؤهلهم العلمي "ماستر".

– 63.48٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير: 31.73٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 24.72٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 7.02٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 27.53٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه: 11.52٪ من كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 12.92٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 3.09٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

و ما يلاحظ من هذه النسب أن أغلب أفراد العينة من أساتذة متحصلين على شهادة الماجستير و ثاني أكبر نسبة فهم المتحصلين على شهادة الدكتوراة و هذا يعود إلى شروط قبول الأساتذة في سلك التعليم العالي، حيث يشترط شهادة الماجستير أو الدكتوراة، و هو يعتبر شرط في محله، لأنه من المهم جدا أن يكون الأستاذ الجامعي حامل لشهادة عليا، و ذلك لرفع مستوى الطلبة.

أما عن غياب نسبة حاملي شهادة الماستر، فهو راجع لحداثة هذه الشهادة، فهي تندرج ضمن الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في إطار نظام LMD الذي بدأ تنفيذه في الدخول الجامعي 2004-2005.[1]

و نلحظ وجود نسبة قليلة لا تتعدى 9٪ و هي نسبة الأساتذة الجامعيين الذين لهم مؤهل الليسانس، و ضآلة هذه النسبة راجع لكون أن توظيف الأساتذة الجامعيين يشترط الحصول على شهادة الماجستير كأقل مستوى، فنجد أساتذة هذه الفئة غير مرسمين، بل يعملون كأساتذة مساعدين فقط و ذلك حين تدعي الضرورة.

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث متغير الرتبة الوظيفية :

قسمنا الجدول على مختلف الرتبات الوظيفية التي يشغلها الأستاذ في جامعة الجزائر3. حيث نجد:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر (يشمل أستاذ محاضر صنف أ، و أستاذ محاضر صنف ب)

أستاذ مساعد (يشمل أستاذ مساعد صنف أ، و أستاذ مساعد صنف ب)

أستاذ مشارك

أستاذ معيد

و الجدول التالي يبين نسب الرتبات الوظيفية لدى أفراد العينة كالتالي:

[1] وزارة التعليم العالي، **إصلاح التعليم العالي**، الجزائر، جوان، 2007، ص5.

جدول رقم 8

جدول تكراري نسبي لمتغير الرتبة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية / المعهد	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير		كلية العلوم السياسية و الإعلام		معهد التربية البدنية و الرياضية		الكليات و المعهد معا	
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ تعليم عالي	**18**	**5.05**	**07**	**1.97**	**02**	**0.56**	**27**	**7.58**
أستاذ محاضر	**15**	**4.21**	**37**	**10.39**	**15**	**4.21**	**67**	**18.81**
أستاذ مساعد	**119**	**33.42**	**87**	**24.44**	**37**	**10.39**	**243**	**68.26**
أستاذ مشارك	**00**	**00**	**02**	**0.56**	**07**	**1.97**	**09**	**2.53**
أستاذ معيد	**08**	**2.25**	**02**	**0.56**	**00**	**00**	**10**	**2.81**
المجموع	**160**	**44.93**	**138**	**38.76**	**61**	**17.13**	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 8** أن:

– 7.58٪ من أفراد العينة هم أساتذة التعليم العالي: 5.05٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 1.97٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 0.56٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 18.81٪ من أفراد عينة الدراسة أساتذة محاضرون: 04.21٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 10.39٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 4.21٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 68.23٪ من أفراد العينة أساتذة مساعدون: 33.42٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 24.44٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 10.39٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 2.53٪ من أفراد العينة هم أساتذة مشاركون، و تنعدم نسبتهم في كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 0.56٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 1.97٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 2.81٪ من أفراد العينة هم أساتذة معيدون: 2.25٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 0.56٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، و تنعدم من معهد التربية البدنية و الرياضية.

نلاحظ من النسب الناتجة أن مستوى أستاذ مساعد هو صاحب أكبر نسبة، يليه مستوى أستاذ محاضر، أما باقي المستويات فهي بنسب متقاربة و أقلها هي نسبة الأستاذ المشارك.

يمكننا القول أن هذه النسب ناتجة عن نسب المستوى العلمي الذي تعرضنا له سابقا، فقد خلصنا إلى أن المستوى العلمي ذو النسبة العالية هو شهادة الماجستير و هو ما ينتج عنه إحتلال مستوى أستاذ مساعد أكبر نسبة لدى عينة الدراسة لأن الأستاذ المساعد يشغل هذا المستوى بمؤهل الماجستير، و نفس الشيئ بالنسبة للأستاذ المحاضر لأنه كي يشغل هذا المنصب الوظيفي يجب أن يكون متحصلا على شهادة الدكتوراة.

أما عن أضعف نسبة و هي نسبة الأساتذة الذين يشغلون منصب أستاذ مشارك، كذلك قد ذكرنا سابقا أن حاملي مؤهل ليسانس يعملون كأستاذ مشارك حين تدعي الضرورة فقط.

– تحليل خصائص أفراد العينة من حيث متغير سنوات الخبرة

يكتسب الأساتذة الجامعيين بجامعة الجزائر3 و في كل الجامعات سنوات خبرة، و يختلف مستوى الخبرة عند كل فرد من أفراد العينة، لذا حاولنا تقسيم الجدول على مختلف سنوات الخبرة، بداية من خبرة قليلة و هي بالنسبة للأساتذة الجدد و قد حددناها بأقل من 5 سنوات، إلى خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، و نهاية بخبرة أكثر من 10 سنوات و هي خبرة غير محددة و تصل عند بعض الأساتذة إلى 25 سنة خبرة، و الجدول التالي يوضح النتائج.

جدول رقم 9

جدول تكراري نسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة

الكلية / المعهد سنوات الخبرة	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير		كلية العلوم السياسية و الإعلام		معهد التربية البدنية والرياضية		الكليات و المعهد معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	15	4021	34	9.55	20	5.61	69	19.38
5–10 سنوات	77	21.62	63	17.70	25	7.02	165	46.35
أكثر من 10 سنوات	68	19.1	38	10.67	16	4.5	122	34.27
المجموع	160	44.93	135	37.92	61	17.13	356	100

يبين **الجدول رقم 9** أن:

– 19.38٪ من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات: 4.21٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 9.5٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 5.61٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 46.35٪ من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات: 21.62٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 17.70٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 7.02٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

– 34.27٪ من أفراد العينة تتعدى عدد سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات: 19.1٪ من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 10.67٪ من كلية العلوم السياسية و الإعلام، 4.5٪ من معهد التربية البدنية و الرياضية.

ما يلاحظ من النتائج أعلاه أن أكبر نسبة هي نسبة الأساتذة الذين تتراوح سنوات الخبرة عندهم بين 5 إلى 10 سنوات، و ذلك بسبب محافظة الأساتذة على عملهم و مواصلتهم فيه.

و عن ثاني أكبر نسبة و المتعلقة بالأساتذة الذين تزيد الخبرة لديهم عن 10 سنوات، فذلك يعود لقدم إنشاء جامعة الجزائر3، فرغم التقسيمات العديدة لهذه الأخيرة و تغيير تسميتها، إلا أن الأساتذة هم نفسهم، لذلك نجد بعض الأساتذة من تصل خبرتهم إلى 25 سنة بسبب أقدميتهم.

و هو أمر مشرف أن تضم جامعة الجزائر3 أساتذة ممن يملكون كل هذه الخبرة و هو ما يعود بالفائدة على مستوى الطلبة بالدرجة الأولى و على الجامعة نفسها بالدرجة الثانية.

5- الجداول التحليلية للإجابة عن تساؤلات الإستمارة

شملت الإستمارة مجموعة من التساؤلات، و سوف نكشف من خلال إجابات المستجوبين مدى صحة الفرضيات و ذلك من خلال عرضنا التحليلي لنتائج التساؤلات وفقا لمحاور الإستبيان سالفة الذكر.

الفرضية الأولى: يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 لأسباب عديدة.

نحاول في هذا العنصر التعرف على أهم مسببات الصراع التنظيمي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، و ذلك من خلال نتائج تساؤلات هذا المحور.

التساؤل الأول: هل يؤدي نقص الإمكانيات المادية و البشرية إلى حدوث صراع داخل جامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 10** التالي:

جدول رقم 10

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الأول

	هل يؤدي نقص الإمكانيات المادية و البشرية إلى حدوث صراع داخل جامعتك؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	201	56.46
موافق	97	26.96
محايد	4	1.12
معارض	45	12.64
معارض بشدة	9	2.52
المجموع	356	100

يبين **الجدول رقم 10** أن:

– أعلى نسبة كانت نسبة الموافقة بشدة على التساؤل بنسبة تفوق 50٪ أي أن أكثر من نصف أفراد العينة كانوا موافقين بشدة على أن نقص الموارد المادية و البشرية يؤدي إلى حدوث الصراع، حيث نجد محدودية في الموارد المادية من وسائل العمل خاصة في كلية العلوم السياسية و الإعلام، مثلا أساتذة مادة التصوير الصحفي يشكون نقص المخابر الحديثة و الخاصة بهذه المادة و كذا الوسائل اللازمة من آلات تصوير و كاميرات، بالإضافة إلى نقص الكتب و الإصدارات الجديدة، و نفس النقص يعانيه أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية، فرغم جهود الدولة المبذولة، مازال هناك نقص في الآلات الرياضية و الملاعب لاحتوائها على ملعبين فقط، و مسبح واحد، و هو ما يعرقل عمل الأستاذ فيدخل في صراع مع الإدارة بغية توفير الوسائل المحدودة، حتى أنهم يتصارعون فيما بينهم على هذه الموارد، حيث يحاول كل واحد منهم التحصل عليها. إضافة إلى نقص قاعات الدراسة الملائمة و قاعات الأساتذة المهيئة و المطاعم النظيفة.

كما يتنافس الأساتذة في الحصول على الموارد المحدودة، كتنافسهم للحصول على المناصب الإدارية على مستوى الجامعة أو خارجها، و الترشح أثناء اللجنة العلمية و المجالس العلمية، إضافة إلى تنافسهم للحصول على المنح قصيرة المدى و الساعات الإضافية.

– ثاني أعلى نسبة هي نسبة الموافقة على أن هناك نقص في الموارد المادية و البشرية، و هي نسبة لا بأس بها مقارنة بالنسب الباقية الضئيلة، و يرجع ذلك إلى أن هناك نسبة معتبرة من الأساتذة الذين يوافقون كذلك على أن النقص في الموارد يدفع بهم إلى

الصراع، فلا خيار لهم غير هذا الحل أمام هذا المشكل العويص، فغياب المورد البشري من أعوان أمن و عمال حراسة، يحسسهم بعدم الأمان داخل الحرم الجامعي، إضافة إلى عدم حسن إستغلال الموارد المتاحة للجامعات، و هذا ما يؤدي بهم إلى الصراع.

– نلاحظ نسبة قليلة ممن عارضوا أن يكون قلة الموارد المادية و البشرية سببا من أسباب الصراع، لأنهم يرون في أسباب أخرى أنها الأكثر تسببا في الصراع.

– أما الذين عارضوا بشدة فهم نسبة لا تقارن بين النسبة التي وافقت، و بما أنها لم تتعد 3٪ فهي لا تغير في النتائج.

– أضعف نسبة على الإطلاق هي نسبة المحايد، فأقلاء هم من إلتزموا الحياد، لأسباب شخصية تتعلق بهم إختاروا عدم الإجابة عن التساؤل.

نستخلص إذن من النتائج السابقة و من تحليلها أن محدودية الموارد تعد سببا من أسباب الصراع التنظيمي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل الثاني: هل تشعر بوجود توزيع عادل و مناسب للمهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 11** التالي:

جدول رقم 11

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثاني

	هل تشعر بوجود توزيع عادل ومناسب للمهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**75**	**21.06**
موافق	**64**	**17.98**
محايد	**02**	**0.56**
معارض	**91**	**25.56**
معارض بشدة	**124**	**34.83**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 11** أن:

– ما نسبته 34.83٪ عارضوا بشدة وجود توزيع عادل و مناسب للمهام بين أساتذة جامعة الجزائر3.

– و نسبة متقاربة للنسبة الأولى هي نسبة من عارض على تحديد المهام و ذلك ب25.56٪ .

– كما وافق بشدة مانسبته 21.06٪ من أفراد العينة.

– و وافق أفراد عينة الدراسة على أن هناك توزيعا عادلا للمهام بين أساتذة جامعة الجزائر3 بنسبة 17.98٪ .
– أما عن نسبة المحايدين فهي ضئيلة جدا، حيث لم يبد رأيه إتجاه هذا التساؤل إلا إثنين من أفراد العينة.

ما يلاحظ أن نسبة الذين عارضوا بشدة و الذين عارضوا أكبر من نسبة الذين وافقوا بشدة و الذين وافقوا على وجود توزيع عادل و مناسب للمهام، أي أن أفراد العينة يرون أن المهام بين أساتذة جامعة الجزائر3 لا توزع بالعدل و يعود ذلك إلى أن عدم تحديد صلاحيات كل أستاذ أو حصر كل المهام في أيدي فئة قليلة يؤدي إلى التعدي على مهام الآخرين و تضاربها فمعظم الأساتذة لا تتعدى مهامهم التدريس و هذا الشيء يغطي على إمكانيات الأستاذ الجامعي و مكانته التي لا يجب أن تنحصر في التعليم فقط وإنما في إبداء الرأي و إتخاذ القرار أحيانا، فحين يجد الأستاذ نفسه متلقي فقط للقرار و منفذا له يبدأ الصراع، على غرار تدخل بعض عمداء الجامعات في مهام رؤساء هيئات المداولات و ترهيب أعضائها، ما يزيد من حدة هذا الصراع.
و تفسر النسبة الضعيفة لموافقة البعض على أن توزيع المهام عادل بإكتفاء بعض الأساتذة – خاصة الجدد في ميدان التعليم العالي – بالتعليم فقط و عدم تطلعهم لنيل مهام أخرى.
الأمر الذي يجعل عامل عدم تحديد المهام سببا مهما من أسباب الصراع داخل جامعة الجزائر3.

التساؤل الثالث: هل يؤثر عدم تحديد المسؤوليات و تداخلها على علاقتك بزملائك و الإدارة في جامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 12** التالي:

جدول رقم 12

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثالث

	هل يؤثر عدم تحديد المسؤوليات و تداخلها على علاقتك بزملائك و الإدارة في جامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**08**	**2.24**
موافق	**16**	**4.49**
محايد	**25**	**7.02**
معارض	**190**	**53.37**
معارض بشدة	**117**	**23.86**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 12** أن:

– نسبة المعارضة هي أكبر نسبة بالنسبة لهذا التساؤل، حيث أن ما نسبته 53.37٪ قد عارضوا أن يكون هناك تأثير لعدم تحديد المسؤوليات على علاقتهم بزملائهم و على الإدارة.

– و قد عارض بشدة 23.86٪ من أفراد العينة.

– كما حايد عن الإجابة ما نسبته 7.02٪ من بين أفراد العينة.

– نسبة جد ضئيلة ممن وافقوا على أن عدم تحديد المسؤوليات يؤثر على العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم و بين الإدارة، فقد حددت ب4.49٪ .

– ناهيك عن أضعف نسبة و التي وافقت بشدة و هي لا تتعدى 2.24٪ .

و يعود رأي أفراد عينة الدراسة بأن –عدم تحديد المسؤوليات لا يؤثر على علاقتهم بزملائهم و الإدارة– إلى أن عدم تحديد المسؤوليات ليس أمرا هاما بالنسبة للأساتذة، و حتى إن وجد هذا العامل فإن طبيعة الأساتذة (الخبرة و المستوى العلمي العالي) تؤهلهم لأن يمارسوا مهامهم و مسؤولياتهم دون تحديد مسبق، و هذا ما يفسر سير عملية التعليم و تواصلها رغم تداخل التخصصات، فأحيانا نجد أن أستاذ المحاضرة هو الذي يدرس الأعمال الموجهة و نفس الأستاذ يدرس مادة أخرى وهو نفسه الذي يعد أسئلة الإختبار و يقوم بالحراسة و التصحيح، في حين نجد أن إدارات الجامعات الكبرى في العالم تفصل في مسؤوليات الأساتذة و تحددها أكثر، غير أن أساتذة الجامعة الجزائرية عامة وليس فقط جامعة الجزائر 3 يؤدون كل هذه المهام و أكثر كل سنة دون أن تؤثر كل هذه المسؤوليات على قدرتهم على العطاء، الشيء الذي يجعلهم لا يدخلون في صراع من أجل هذا السبب بنسبة كبيرة.

أما عن نسبة الموافقة الضعيفة فتعود إلى التأثير السلبي الذي عاد على نسبة قليلة من الأساتذة نتيجة عدم تحديد المسؤوليات، و معظمهم من النساء نتيجة إنشغالهن بأمور البيت بالموازاة مع العمل. كما نجد تداخل المسؤوليات بين رئيس القسم و نائب رئيس القسم المكلف بالدراسات العليا من جهة، و مع نائب العميد المكلف بالدراسات العليا من جهة أخرى، و نفس الأمر بالنسبة لرئيس القسم مع نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا، و إن تم الحسم في الأمر لاحقا، و هذا ما إنعكس على سير المصالح و شؤون الأساتذة و الطلبة، وهو الأمر الذي جعل جامعة الجزائر عموما و جامعة الجزائر3 خاصة في ذيل ترتيب الجامعات على المستوى العربي و العالمي.

نستنتج إذن أن عامل عدم تحديد المسؤوليات يعد سببا ضعيفا من أسباب الصراع التنظيمي داخل جامعة الجزائر 3، و هذا حسب رأي أفراد العينة المكونين من أساتذة نفس الجامعة.

التساؤل الرابع: هل يظهر إختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل جامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 13** التالي:

جدول رقم 13

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الرابع

	هل يظهر إختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل جامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**17**	**4.77**
موافق	**63**	**17.69**
محايد	**12**	**3.37**
معارض	**101**	**28.37**
معارض بشدة	**163**	**45.78**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 13** أن:

- نسبة الذين عارضوا بشدة يمثلون أكبر نسبة و تمثلت في 45.78٪ ، حيث عارضوا أن يكون هناك إختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل جامعة الجزائر3.

- تليها نسبة الذين عارضوا ب28.37٪ .

- أما نسبة الذين وافقوا على أن هناك تعارض في الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل الجامعة التي ينتمي إليها أفراد العينة يمثلون نسبة قليلة تحددت ب17.69٪ و هي نسبة لا تقارن بنسبة الذين عارضوا.

- أما عن نسبة الموافقين، فهي الأخرى نسبة قليلة جدا، أي أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه لا يوجد إختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل جامعة الجزائر3.

- و عن نسبة المحايدين، لا تؤثر في النتائج لأنها ضئيلة جدا فهي تمثل نسبة 3.37٪ فقط من النسبة الكلية.

و يعود تفسير هذه النتائج إلى أن أهداف الأساتذة قليلا ما تتعارض مع بعضهم البعض أو مع الإدارة فهدف هؤلاء جميعا التعليم العالي و الرسالة العلمية، الشيء الذي يوحد الهدف الرئيسي للجميع و يجعل من تعارض الأهداف سببا ضعيفا لقيام الصراع داخل جامعة الجزائر3. .

أما عن النسبة القليلة للموافقة إلى أن بعض الأساتذة لهم أهداف بعيدة عن المجال العلمي، فالجامعة لم تعد مكانا للعلم و المعرفة فقط للبعض، بل للتجارة أيضا، فأصبح البحث الأكاديمي أشبه بإدارة أعمال من أجل الربح، و هم من أسماهم الدكتور فؤاد زكريا —سماسرة الثقافة– و هو ما أشار إليه رئيس الدولة السيد "عبد العزيز بوتفليقة" في إحدى خطاباته حين قال: "الشهادة

تباع و تشترى"، و هنا تظهر الرشوة و التسيب، فحين يقبض بعض الأساتذة- أقول بعض الأساتذة – الأموال أو الهدايا مقابل إضافة نقاط لطالب ما في مادته، أو لتعديل معدله من 8 على 20 إلى 10 على 20، هنا تتعارض أهدافه الشخصية و هي جني المال، مع أهداف عمله التي يتلقى عنها أجرا، لكنه لا يكتفي بهذا الأجر لأن هدفه هو الثراء، و هناك منهم من له أهداف شخصية أخرى تتمثل في الوصول إلى مناصب عليا في الدولة.

لكن و رغم ذلك، تبقى نسبة كبيرة من الأساتذة الشرفاء الذين يرون في التعليم مصدر رزق حلال و رسالة يقدمونها بكل إخلاص، بعيد كل البعد عن أهدافهم الشخصية، و هؤولاء يستحقون منا نحن كطلبة كل التقدير و الإحترام.

و منه نستنتج أن تعارض الأهداف الشخصية و العامة لا يمثل سببا قويا لقيام الصراع داخل جامعة الجزائر3.

التساؤل الخامس: هل تنتشر ظاهرة الإعتماد على الآخر لأداء بعض المهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 14** التالي:

جدول رقم 14

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الخامس

	هل تنتشر ظاهرة الإعتماد على الآخر لأداء بعض المهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**17**	**4.77**
موافق	**06**	**1.86**
محايد	**01**	**0.28**
معارض	**198**	**55.61**
معارض بشدة	**134**	**37.64**
المجموع	**356**	**100**

يبين الجدول **رقم 14** أن:

- نسبة الذين يعارضون إنتشار ظاهرة إعتماد الأستاذ على الآخر لأداء بعض المهام هي أكبر نسبة، حيث أنها تعدت نصف النسبة الكلية، حيث حددت ب55.61٪ .
- تليها نسبة المعارضين بشدة، و وصلت إلى 37.64٪ أي في نفس السياق، هم يعارضون كذلك إنتشار ظاهرة الإعتمادية.

– أما الذين وافقوا بشدة فلم يتعدوا نسبة 4.77٪ .

– نسبة الموافقين على هذا التساؤل: 1.86٪ ما يدل على قلة الموافقين على إنتشار هذه الظاهرة.

– و عن نسبة المحايدين فهي تقريبا منعدمة لأن فردا واحدا فقط من أفراد العينة إلتزم الحياد، أي بنسبة 0.28٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ أن أغلب الأساتذة لا يرون أن ظاهرة الإعتماد على الآخر منتشرة بينهم، و يعود ذلك إلى طبيعة الأستاذ الجامعي الجزائري بصفة عامة و أستاذ جامعة الجزائر 3 بصفة خاصة، الذي له من الخبرة و المستوى العلمي ما يجعله مدركا لمسؤولياته و معتمدا على نفسه في عمله.

أما عن النسبة القليلة الموافقة على التساؤل و التي ترى في ظاهرة الإعتمادية أنها منتشرة بين أساتذة جامعة الجزائر3، فذلك يعود إلى وجود عدد قليل من الأساتذة الذين يعتمدون على زملائهم لإكمال بعض المهام، فمثلا في حال الغياب يوكل الأستاذ إلى زميله إلقاء المحاضرة أو في حال التراكم يستعين بزميل لمساعدته في التصحيح، و هذا المثال نجده عند الأستاذ المحاضر الذي يستعين بالأستاذ المساعد لتصحيح أوراق الإمتحان.

و منه نستنتج أن إنتشار ظاهرة الإعتمادية ليس سببا قويا لقيام الصراع داخل جامعة الجزائر3 حسب رأي الأساتذة أفراد العينة.

التساؤل السادس: هل تبرز بشكل ملاحظ الإختلافات في المرجعية الثقافية و الإجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 15** التالي:

جدول رقم 15

إستجابة أفراد العين للتساؤل السادس

	هل تبرز بشكل ملاحظ الإختلافات في المرجعية الثقافية و الإجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**129**	**36.23**
موافق	**98**	**27.52**
محايد	**09**	**2.52**
معارض	**64**	**17.97**
معارض بشدة	**56**	**15.73**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 15** أن:

- نسبة الموافقين بشدة يمثلون أكبر نسبة ب36.23٪ من النسبة الكلية.
- يتبعها في نفس السياق نسبة الموافقين، حيث حددت ب 27.52٪ .
- أما عن نسبة المعارضين فهي قليلة مقارنة بنسبة الموافقين، حيث قدرت ب17.97٪ .
- تليها نسبة المعارضين بشدة، و هي ليست بعيدة عن سابقتها، حيث تمثل 15.73٪ من النسبة الكلية.
- أما الذين إلتزموا الحياد فقد قدرت نسبتهم ب2.52٪ و هي تمثل أضعف نسبة، كما أنها لا تؤثر في النتيجة لأنها لا تقارن بالنسب الأخرى.

ما يلاحظ أن نسبة الموافقين على التساؤل غلبت نسبة المعارضين له، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن هناك إختلافات بارزة في المرجعية الثقافية و الإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

و يفسر ذلك بأن هناك إختلاف في الأفكار بين الجيلين، فنلحظ عدم تقبل الجيل الجديد لآراء و إنتقادات نظيره القديم، و بالمثل، عدم تقبل هذا الأخير لحماس و إندفاع و أفكار الجيل الجديد.

إضافة إلى اللغة و الديانة و العادات و التقاليد التي تمثل ثقافة الأستاذ الجامعي الجزائري و أي فرد من أفراد المجتمع، حيث نجد تصادم الفرانكفونيين مع العربيين و المسلمين، فكل واحد يؤمن بثقافته الخاصة به.

حتى العامل الجغرافي الذي يدخل في المرجعية الإجتماعية، يعتبر عامل في حدوث صراع الأجيال و بالتالي حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الجزائر3، حيث أن هناك فجوة بين الأستاذ الحضري الذي عاش في المدينة طوال حياته و بين الأستاذ الذي قدم لمزاولة مهنة التدريس بالجامعة من الريف أو أي ولاية خارجة عن العاصمة، و كلا منهما يبقى ملتزم بعاداته و تقاليده، و يصبح من الصعب التأقلم مع بعضهم البعض، و من هنا ينشأ الصراع.

بينما ترجع نسبة المعارضة البسيطة إلى وجود نسبة قليلة من الأساتذة المخضرمين الذين يعتبرون كهمزة وصل بين الجيل القديم و الجيل الجديد و الذين لا يجدون صعوبة في التعامل معهما، و المتأقلمين مع جميع الأساتذة على مختلف مرجعياتهم الثقافية و الإجتماعية.

نستنتج أن صراع الأجيال يعد سببا مهما من أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الجزائر3.

التساؤل السابع: هل يعد نظام الإتصال داخل جامعتك غير فعال؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 16** التالي:

جدول رقم 16

إستجابة أفراد العينة للتساؤل السابع

	هل يعد نظام الإتصال داخل جامعتك غير فعال؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	**203**	**57.02**
موافق	**98**	**27.52**
محايد	**05**	**1.4**
معارض	**14**	**3.93**
معارض بشدة	**36**	**10.11**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 16** أن:

- نسبة الموافقين بشدة على عدم فعالية نظام الإتصال داخل جامعة الجزائر3، فاقت نصف النسبة الكلية و ذلك لموافقة بشدة ما نسبته 57.02٪ من أفراد العينة.

- 27.52٪ هي نسبة الذين وافقوا على هذا التساؤل.

- و قد عارض بشدة 10.11٪ من أفراد العينة.

- أما الذين عارضوا التساؤل، و رأوا في نظام الإتصال داخل جامعتهم أنه فعال، فهي نسبة قليلة جدا، ما يساوي 3.93٪ من النسبة الكلية.

- كما لم يحايد عن الإجابة أفراد كثيرون من عينة الدراسة، بل 1.4٪ فقط من النسبة الكلية.

نلاحظ أن نسبة الذين وافقوا و بشدة على أن نظام الإتصال بالجامعة ليس فعالا، قد طغى على باقي النسب، و هذا يعود لطغيان البيروقراطية الإستبدادية في الإدارة الجزائرية بصفة عامة و الجامعة بصفة خاصة، و منها جامعة الجزائر3، فهناك سوء إستماع و تواصل بين الإداريين و الأساتذة من جهة، و بين كل فئة من جهة أخرى، حيث أن الإدارة تستعمل سياسة الهروب إلى الأمام مع الأساتذة، كما أنها لا تعقد لقاءات تنسيقية كافية لدراسة مطالب أساتذة جامعة الجزائر3. فلم يجد الأساتذة طريقة للإتصال بالإدارة المسؤولة، إلا عن طريق النقابة الوطنية للأساتذة الجامعيين التي تمثل هذه الفئة، مع ن هذه الأخيرة تعاني من التهميش.

كما أن هناك هوة بين الإدارة و الأساتذة، و لتضييق هذه الهوة طالب المجلس الوطني للتعليم العالي و النقابة الوطنية للأساتذة الجامعيين CNES بديمقراطية الجامعة و ذلك بانتخاب على الأقل رئيس القسم و العميد و لاحقا رئيس الجامعة لأن الأساتذة

الإطارات المسيرة للجامعة معينون بمراسيم رئاسية و غير منتخبين، و هو الأمر الذي رفضته و لازالت ترفضه السلطة السياسية، فطريقة الإتصال التي إقترحها الأساتذة من خلال تمثيل أساتذة من بينهم و من إختيارهم كي يتمكنوا من التواصل معهم بسهولة، هو إقتراح يقابل بالرفض دائما، ما يولد الصراع بين الأساتذة و الإدارة المعنية.

إضافة إلى عدم نشر تواريخ إجتماعات اللجنة العلمية بكلية العلوم السياسية و الإعلام، و حتى في كل من معهد التربية الرياضية و البدنية و كذا كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، حيث لم يتم نشر قوائم المستفيدين من التربص قصير المدى و لا حتى محاضر هده الأخيرة، ففي ظل هذه التسيبات و هذا التعسف الإداري، أين تظهر فعالية هذا النظام!

أما عن النسبة القليلة التي ترى فعالية في نظام الإتصال داخل جامعة الجزائر3 فتعود لسهولة تواصلها مع الإدارة، و هم أقلاء من يتواصلون مباشرة و يلقون حسن الإستماع من طرف الإدارة.

نستنتج إذن أن الإستماع و التواصل بين الإدارة و الأساتذة سيئ، ما يجعل نظام الإتصال غير فعال، و يسبب الصراع. لذا فسوء الإتصال يعد من الأسباب القوية التي تنشأ الصراع بين أساتذة جامعة الجزائر3.

التساؤل الثامن: هل تشارك في إتخاذ القرارات الخاصة بجامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 17** التالي:

جدول رقم 17

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثامن

	هل تشارك في إتخاذ القرارات الخاصة بجامعتك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**9**	**2.52**
موافق	**42**	**11.79**
محايد	**72**	**20.22**
معارض	**93**	**26.12**
معارض بشدة	**140**	**39.32**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 17** أن:

- 39.32٪ هي نسبة الأساتذة الذين عارضو بشدة، أي أنهم أكدوا عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بجامعتهم.

- نسبة الذين عارضوا ليست بعيدة عن نسبة المعارضين بشدة، فهي 26.12٪ .
- تليها نسبة المحايدين، حيث نجد أن هذا هو أول تساؤل تصل فيه نسبة الحياد إلى 20.22٪ .
- أما عن الموافقين فهي نسبة قليلة لا تتعدى 11.79٪ من النسبة الكلية.
- و ما هي إلا 2.52٪ نسبة الموافقين بشدة، و بالتالي تعد أضعف نسبة.

ما يلاحظ أن نسبة المعارضين بشدة و المعارضين على هذا التساؤل هي أكبر نسبة، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يعترفون بعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تخص جامعتهم.

و يرجع ذلك إلى أنهم ينفذون القرارات الموجهة لهم فقط ولا يبدون رأيهم فيها، فالقرارات المصيرية في جامعة الجزائر3، بل و في كل الجامعات الجزائرية تؤخذ بعيدا عن الأساتذة، و أحسن مثال على ذلك: نظام LMD الذي لم تتم إستشارة الأساتذة فيه لا من قريب و لا من بعيد. و كذا تخفيض معدل الإنقاذ إلى 8 من 20 بدون إستشارتهم، و يعتبر بالنسبة لهؤولاء مساس بالمعايير البيداغوجية.

كذلك لجان توظيف الأساتذة في جامعة الجزائر3 لا أحد يعرف كيفية إنشائها و تشكيلها و لا الأساس القانوني الذي يتم على أساسه إختيار أعضائه، أي أنهم لا يشاركون في مثل هذه اللجان، فسياسة التوظيف تتم حسب نزوات بعض-نقول بعض- المسؤولين في اللجان العلمية و كل هذا بسبب نفس السبب الذي في كل تساؤل نعود إليه و الذي يتمثل في البيروقراطية.

هذه القيود التي تفرضها الإدارة على مشاركة الأساتذة في إتخاذ القرارات التي تخص المجتمع الأكاديمي الذي ينتمون إليه، تجعلهم مهمشين و بعيدين كل البعد عن موقع إتخاذ القرار، و من هنا يبدأ تحرك الأساتذة ضد الإدارة التعسفية، و ينتج عنه صراع بين هاتين الفئتين: فئة الأساتذة و فئة الإدارة.

أما عن النسبة الضئيلة التي توافق أو توافق بشدة على أنها تشارك في إتخاذ القرارات بجامعة الجزائر3، فهي نسبة قليلة جدا، لأن أغلبية فئة العينة قد رفضوا أنهم يشاركون، و ترجع هذه الفئة موافقتها حسب رأيها أنها تشارك في اللجان العلمية على مستوى الأقسام واللجان البيداغوجية، المجلس العلمي للجامعة و مجلس الإدارة، لكن هذه المشاركة تبقى محدودة جدا، فالقرارات المصيرية تبقى بيد عميد الكلية و رئيس الجامعة، أي أن هذه المشاركة هي شكلية و ليست فعلية.

و ما هو جدير بالملاحظة، أن في نتائج هذا التساؤل، كانت نسبة المحايدين كبيرة مقارنة بالنسب الضئيلة في التساؤلات الأخرى السابقة، و لعل هذا راجع لإحساس هؤولاء المحايدين بأن هذا التساؤل حساس، و فضلوا الحياد على إعطاء الإجابة، و يبقى هذا حق أفراد العينة في الإجابة عن التساؤل أو إلتزام الحياد.

من خلال تحليل نتائج الجدول، نستخلص إذن أن عدم المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص أفراد العينة في جامعاتهم، تعد سببا مهما و رئيسيا من أسباب الصراع التنظيمي.

التساؤل التاسع: هل يتساوى الأساتذة في الحقوق و المعاملة عمليا في جامعتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 18** التالي:

جدول رقم 18

إستجابة أفراد العينة للتساؤل التاسع

	هل يتساوى الأساتذة في الحقوق و المعاملة عمليا في جامعتك؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	13	3.65
موافق	64	17.97
محايد	4	1.12
معارض	82	23.03
معارض بشدة	193	54.21
المجموع	356	100

يبين **الجدول رقم 18** أن:

- نسبة الذين عارضوا و بشدة فاقت نصف النسبة الكلية، حيث حددت ب54.21٪ ، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنهم غير متساوين في الحقوق و المعاملة فيما بينهم.
- تليها نسبة الذين عارضوا أن تكون هناك مساواة، و وصلت هذه النسبة إلى 23.03٪ .
- أما بالنسبة للمحايدين، فهي نسبة ضئيلة جدا، لم تتعدى 1.12٪ ، و يعود هذا لأن أغلب أفراد العينة إختاروا أن يجيبوا عن هذا التساؤل.
- فيما يخص نسبة الذين وافقوا على أن هناك مساواة بينهم في الحقوق و المساواة، فهي نسبة قليلة و هي 17.97٪ .
- و عن الذين وافقوا بشدة فهي نسبة جد ضئيلة لم تتجاوز 3.56٪ من النسبة الإجمالية.

نلاحظ إذن أن نسبة الذين عارضوا و عارضوا بشدة هم أكبر نسبة، حيث أنهم يرون في الحقوق و المعاملة أنها ليست متساوية بينهم، و يعود ذلك إلى المحسوبية المنتشرة في الجامعة الجزائرية عامة و جامعة الجزائر3 خاصة، فالأساتذة غير متساويين في المعاملة و الحقوق، حيث نجد مبدأ التفضيل فأساتذة تأخذ المنح و المناصب الإدارية و نجدها في لجان الجامعة، و أساتذة آخرون لا تملك إلا وظيفتها المتمثلة في التدريس فقط، كل هذا رغم كون المساواة حق من حقوق الأساتذة و رغم وجود مواد و قوانين نصت عليها المواثيق الوطنية لضبط الإدارة في التعامل مع الأساتذة.

فالمعاملة بين الأساتذة في جامعة الجزائر3 تقوم على العلاقات الشخصية و على المجاملة في بعض الأحيان.

أما عن الذين وافقوا و وافقوا بشدة أن الأساتذة متساوون في الحقوق و المعاملة في جامعتهم، فهم نسبة قليلة جدا، و يرجعون ذلك لإحساس هؤولاء الأفراد الأقلاء بأنهم أخذوا كل حقوقهم.

إذن نستنتج أن عدم المساواة في الحقوق و المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 تعد من الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى الصراع داخل نفس الجامعة.

الفرضية الثانية:تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر3 جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة.

نحاول في هذا العنصر التعرف على إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع عمل أفراد العينة، و ذلك من خلال نتائج تساؤلات هذا المحور.

التساؤل العاشر: هل تعمل الإدارة بالتعاون مع أطراف الصراع على مناقشة مشاكلهم و البحث عن أسبابها لحلها؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 19** التالي:

جدول رقم 19

إستجابة أفراد العينة للتساؤل العاشر

	هل تعمل الإدارة بالتعاون مع أطراف الصراع على مناقشة مشاكلهم و البحث عن أسبابها لحلها؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	82	23.03
موافق	120	33.70
محايد	13	3.65
معارض	60	16.85
معارض بشدة	81	22.75
المجموع	356	100

يبين **الجدول رقم 19** أن:

- نسبة الموافقين هي أكبر نسبة بما يعادل 33.70٪ ، أي أكدوا على أن الإدارة تتعاون معهم للبحث عن حلول لمشاكلهم و ذلك عن طريق المناقشة.
- أما ثاني أكبر نسبة، فتمثلت في 23.03٪ و هي خاصة بالذين وافقوا بشدة على نفس التساؤل.
- و قد عارض بشدة ما نسبته 22.75٪ من النسبة الكلية.
- أما المعارضين على أن الإدارة تتعاون معهم في حل مشاكلهم، فنسبتهم لم تتجاوز 16.85٪ .

– أما الذين إلتزموا الحياد إتجاه هذا التساؤل، فهم نسبة قليلة جدا، إختاروا أن لا يعطوا رأيهم إتجاه هذا التساؤل، و ذلك لغرض ما متعلق بهم، و نسبتهم 3.65٪ .

نلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة الذين وافقوا و وافقوا بشدة هم أعلى نسبة، أي أن أغلب أفراد العينة يرون أن الإدارة تتعاون معهم، لكن قبل ذلك هم يتعاونون فيما بينهم و ذلك في إنجاز المهام في وقتها بالرغم من الخلاف، و عن تعاون الإدارة معهم فنلحظ ذلك في فتحها لباب النقاش مع النقابات الممثلة لأساتذة جامعة الجزائر3 بغية مناقشة مشاكلهم و البحث في أسبابها لإيجاد الحلول لها.

أما عن الأفراد الذين يؤكدون غياب تعاون الإدارة معهم لحل المشاكل في جامعة الجزائر3، يرجعون ذلك في أن هذه الإدارة لا تهتم بمطالب الأساتذة، حتى و إن إهتمت و فتحت باب النقاش أمامهم، فهذا بعد أن يهتز كيانها و ذلك بسبب الإضرابات التي يقوم بها أفراد هذه العينة الذين لا يجدون سبيل للفت الإنتباه و المطالبة بحقوقهم و حلول لمشاكلهم إلا سبيل الإضرابات التي لطالما عطلت سير التعليم بجامعة الجزائر3 بمختلف كلياتها و معهدها، حيث نجد أن هذه الإضرابات تزيد عن 5 إضرابات سنويا، هذا كمعدل وسط لها.

نستنتج إذن أن إستراتيجية التعاون موظفة بصورة معقولة بجامعة الجزائر3.

التساؤل الحادي عشر: هل تتعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة و في نفس الوقت يحاول كل طرف إبراز موقفه بأية وسيلة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 20** التالي:

جدول رقم 20

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الحادي عشر

	هل تتعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة و في نفس الوقت يحاول كل طرف إبراز موقفه بأية وسيلة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**96**	**26.96**
موافق	**120**	**33.7**
محايد	**74**	**20.78**
معارض	**30**	**8.42**
معارض بشدة	**36**	**10.11**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 20** أن:

- نسبة الموافقين على هذا التساؤل هي أكبر نسبة، حيث بلغت 33.7٪ من النسبة الكلية.
- أما عن ثاني نسبة فهي تعود إلى اللذين وافقوا و بشدة على أن الإدارة تتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة، و يريد كل طرف إبراز موقفه بأية وسيلة، و هم يمثلون نسبة 26.96٪ .
- تلتها نسبة الحياد و هي 20.78٪ .
- و قد عارض بشدة ما نسبته 10.11٪ من النسبة الكلية.
- في حين عارض أفراد العينة بنسبة 8.42٪ على هذا التساؤل.

ما نلاحظه من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة قد وافقوا على أن الإدارة تتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة و يحاول كل طرف إبراز موقفه، لأنها ترى أن الإدارة حتى في محاولاتها لحل الصراع تحاول إثبات موقفها و إقناع الطرف الآخر به، فمثلا بالنسبة لمشكل الزيادة في الراتب و المطروح دائما في طاولة النقاش، تحاول هذه الأخيرة كسب رضا الأساتذة من خلال إثبات أن المرتب الذي يتلقونه هو مرتب مناسب، و يبقون في مناقشة كل ما يمكن القول عنها أنها عقيمة، حيث يبقى كل طرف يتنافس مع الطرف الآخر، حيث أن الأساتذة يتنافسون مع الإدارة كي يأخذون منها ما يريدون من حقوق و حلول لمشاكلهم، في حين أن الإدارة تبقى تتفاوض مع الطرف الآخر كي لا تتنازل عن أي مكسب، فهذه هي حالة الإدارة الجزائرية عامة، تفضل البقاء على صراع على أن تحل المشاكل بالتنازل عن بعض الإمتيازات لصالح طرف الصراع الآخر**!**

كذلك نلاحظ أن نسبة الحياد الخاصة بهذا التساؤل هي نسبة مرتفعة مقارنة بالتساؤلات السابقة، و يرجع ذلك لتفضيل بعض الأفراد عدم إعطاء رأيهم إتجاه هذا التساؤل.

أما فيما يخص الذين عارضوا أو عارضوا بشدة، فهم يشكلون نسبة ضئيلة جدا، و يرجع ذلك لأن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تستعمل إستراتيجية التنافس، في حين أن هذه الفئة التي تعارض ترى أن الإدارة لا تستخدم أسلوب التنافس لحل مشاكلهم و الحد من الصراع، و دليلهم في ذلك أن الإدارة تنحاز دائما إلى أفراد معينين و ذلك لوجود المحسوبية في علاقة الإدارة ببعض الأطراف، فكيف لها أن توافق على أن هذه الأخيرة تستخدم أسلوب التنافس مادامت لا تطبقه على الكل، و هذا حسب رأي أفراد العينة اللذين عارضوا.

من تحليل نتائج الجدول نستنتج أن إستراتيجية التنافس مطبقة بصورة معقولة في جامعة الجزائر3.

<u>**التساؤل الثاني عشر**</u>: هل ترى أن الإدارة تحاول إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع؟
بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 21** التالي:

جدول رقم 21

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثاني عشر

	هل ترى أن الإدارة تحاول إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	149	41.85
موافق	120	33.7
محايد	12	3.37
معارض	23	6.46
معارض بشدة	52	14.6
المجموع	356	100

يبين **الجدول رقم 21** أن:

- أكبر نسبة هي نسبة الذين وافقوا و بشدة على هذا التساؤل و ذلك بنسبة 41.85٪ من النسبة الكلية.
- تليها نسبة الذين وافقوا، وهي نسبة ليست ببعيدة عن سابقتها، حيث تساوي 33.7٪ .
- أما الذين عارضوا بشدة فنسبتهم تساوي 14.6٪ .
- و عن المعارضين، فنسبتهم لا تتعدى 6.46٪ .
- آخر نسبة هي نسبة المحايدين، فهي تمثل 3.37٪ فقط من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة الموافقين و الموافقين بشدة هي أكبر نسبة، و يرجع ذلك إلى إدراك كل من الإدارة و الأساتذة أهمية سير العمل على أتم وجه رغم الخلاف الحاصل، هذا ما يدفعهم إلى محاولة تسوية الخلافات، فتلجأ الإدارة إلى عقد الإجتماعات مع النقابة الممثلة للأساتذة و مجلس أساتذة التعليم العالي، لمناقشة المشاكل التي أدت بهم إلى الإحتجاج و الإضراب عن العمل. حتى النقابات التي تمثل الأساتذة إختارت منذ سنوات طريق الحوار من أجل المساهمة في وضع الآليات اللازمة لتسوية سلمية للنزاعات و ضمان الإستقرار بقطاع إستراتيجي كقطاع التعليم العالي. أي أنه في واقع الأمر و رغم الصراعات المتكررة و المتمثلة في الإضرابات، فإن طرفي الصراع يحاول تسوية الأمور بطريقة ترضي جميع الأطراف.

أما عن النسبة القليلة جدا و التي لا ترى أن الإدارة تحاول إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع، فهذا راجع إلى وجود عدد قليل من أفراد العينة الذين يعيشون حالة صراع ذاتي، أي مع أنفسهم و هذا ما يجعل هذا الأسلوب –أسلوب التسوية– لا يناسبهم، ما دام الصراع داخلي و ليس مع أطراف أخرى.

نستنتج من نتائج الجدول و تحليلها أن إستراتيجية التسوية التي تعمل على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع، تستخدمها الإدارة بنسبة عالية و بارزة للتقليل من حدة الصراع في جامعة الجزائر3.

التساؤل الثالث عشر: هل تعتبر أن الإدارة لا تعترف بوجود صراع و تتجاهل الخلافات الحاصلة داخل نطاق سلطتها؟
بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 22** التالي:

جدول رقم 22

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثالث عشر

	هل تعتبر أن الإدارة لا تعترف بوجود صراع و تتجاهل الخلافات الحاصلة داخل نطاق سلطتها؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**64**	**17.97**
موافق	**56**	**15.73**
محايد	**23**	**6.46**
معارض	**99**	**27.8**
معارض بشدة	**114**	**32.02**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 22** أن:
- أن النسبة الأعلى هي نسبة المعارضين بشدة، حيث تصل إلى 32.02٪ .
- تليها نسبة المعارضين بنسبة 27.08٪ .
- و عن الموافقين بشدة فهي نسبة 17.97٪ .
- و ليست بعيدة عنها نسبة الذين وافقوا على هذا التساؤل، حيث تمثلت في 15.73٪ من النسبة الكلية.
- كما نجد نسبة قليلة جدا من المحايدين، لم تتعدى 7٪ ، حيث حددت ب 6.46٪ .

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة الذين عارضوا و عارضوا بشدة هي أعلى نسبة، أي أن أغلب أفراد العينة لا يعتبرون أن الإدارة لا تتجاهل الخلافات، بل بالعكس هي تعترف بوجود الصراع و تحاول البحث عن حلول للتقليل من حدته، و هذا راجع إلى أن رغبة الجميع في حل الخلاف تمنعهم من تجنبه، فهم يؤمنون بأن حل الخلاف يستوجب الحديث فيه و البحث عن حلول له لا تجاهله و تجنبه، إضافة إلى المستوى الثقافي العالي و الشخصية البارزة للأساتذة باعتبارهم طبقة مثقفة مما يُصَعب على الإدارة

تجنب صراعاتهم أو تجاهلها، فهم يعرفون جيدا كيف يعلمون الإدارة بطلباتهم و حتى الوزارة سواء: عن طريق النقابة أو الشكاوى الرسمية أو الإضرابات و الإحتجاجات المنظمة.

أما عن النسبة القليلة التي تعتبر أن الإدارة لا تعترف بوجود الصراع، فهذا يعود لتذمرها من مماطلة الإدارة لحل المشاكل، فهي مطالبة بإيجاد الحلول، لا أن تعترف فقط بوجود الصراع.

نستنتج مما سبق أن إستراتيجية التجنب غير موظفة في جامعة الجزائر3، أي أن الإدارة لا تستخدم هذا الأسلوب لإدارة الصراع.

التساؤل الرابع عشر: هل يحاول كل طرف منح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند البدء بحل الخلاف؟
بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 23** التالي:

جدول رقم 23

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الرابع عشر

	هل يحاول كل طرف منح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند البدء بحل الخلاف؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**23**	**6.46**
موافق	**23**	**6.46**
محايد	**17**	**4.77**
معارض	**183**	**51.4**
معارض بشدة	**110**	**30.89**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 23** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة المعارضين، حيث فاقت نصف النسبة الكلية، وصلت إلى 51.4٪ .
- تليها نسبة المعارضين بشدة، و تمثلت في 30.89٪ من النسبة الكلية.
- كما تساوت نسبة الموافقين و نسبة الموافقين بشدة و هي 6.46٪ .
- و أضعف نسبة هي نسبة 4.77٪التي تخص الذين فضلوا الحياد و عدم الإجابة عن هذا التساؤل.

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة المعارضين و المعارضين بشدة عن هذا التساؤل هي أكبر نسبة، أي أن أغلب أفراد العينة يرون أنه عند البدء بحل الخلاف، لا يحاول كل طرف منح الأولوية لرغبات الطرف الآخر، بل بالعكس يبقى كل طرف متمسك بآرائه و هذا يعود إلى رغبة الأساتذة تحقيق مطالبهم و هذه الرغبة ناتجة عن إدراكهم أن هذه الأخيرة هي من حقوقهم، هذا ما يمنحهم الثقة و يمنعهم من التنازل عنها تحت أي ظروف.

كما أن الإدارة تفكر في مصلحتها، فتفكر في إيجاد حلول لا تمس مصلحتها بدل التنازل.

أما عن النسبة القليلة للموافقين و الموافقين بشدة فهي حسب النتائج نسبة متساوية و تعتير أضعف نسبة، أي أن أفرادا قلائل يرون أن كل طرف يحاول منح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند البدء بحل الخلاف، و هذا يعود إلى عدم إصرار هؤولاء الأفراد عن حقوقهم، فيتنازلون عنها بسهولة خوفا من العواقب، حيث نجدهم لا يشاركون في الإضرابات، و ينتظرون أن تتنازل الإدارة بدورها و تحقق لهم مطالبهم لأنهم بدورهم تنازلوا عن حقوقهم لحل المشاكل.

من تحليلنا للنتائج، يبدوا جليا أن لا أحد من طرفي الصراع يمنح الأولوية للطرف الآخر، أي أن إستراتيجية التنازل لا تستخدم في إدارة الصراع القائم في جامعة الجزائر3.

الفرضية الثالثة: تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية بجامعة الجزائر3 عدة عوامل متفاوتة التأثير.

الغرض من هذا المحور معرفة أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل الخامس عشر: هل تعتقد أن راتبك يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم24** التالي:

جدول رقم 24

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الخامس عشر

	هل تعتقد أن راتبك يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	147	41.29
موافق	101	28.37
محايد	14	3.93
معارض	38	10.67
معارض بشدة	56	15.73
المجموع	356	100

يبين الجدول **رقم 24** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة الذين وافقوا بشدة، حيث وصلت إلى 41.29٪ .
- تليها نسبة الموافقين على هذا التساؤل بنسبة 28.37٪ .
- أما المعارضين بشدة فتصل نسبتهم إلى 15.73٪ من النسبة الكلية.
- و عن المعارضين فنسبتهم تمثلت في 10.67٪ .
- كما إختار عدم الإجابة عن هذا التساؤل ما نسبته 3.93٪ ، حيث مثلوا المحايدين.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة اللذين يعتقدون أن الراتب الذي يتقاضونه هو مناسب للجهد الذي يبذلونه، أي أن غالبية أفراد العينة هم راضون عن الراتب الذي يتقاضونه، و يعود ذلك إلى أن الراتب يعتبر راتب معتبر على أساس أن الأساتذة لا يقضون وقت طويل في العمل (9ساعات في الأسبوع) و من ثم هم متفرغين خاصة في ظل غياب مخابر البحث.

أما عن اللذين يجدون في الراتب الذي يتقاضونه أنه لا يتناسب مع مجهودهم حيث يطالبون بالزيادة، و يرجع ذلك إلى إحساسهم بعدم المساواة في الراتب مع فئات المجتمع الأخرى، إضافة إلى غلاء المعيشة، و لأنهم يرون أن الراتب لا يجب أن يكون لسد الحاجيات اليومية فقط بل يجب أن يتعداها إلى القدرة على القيام بأبحاث و حتى شراء السيارة لوضعه في راحة تامة و مكانة تليق به.

نستنتج إذن أن الراتب لا يؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل السادس عشر: هل تستفيد من المنح بمختلف أنواعها؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 25** التالي:

جدول رقم 25

إستجابة أفراد العينة للتساؤل السادس عشر

	هل تستفيد من المنح بمختلف أنواعها؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**34**	**9.55**
موافق	**30**	**8.42**
محايد	**6**	**1.68**
معارض	**197**	**55.05**
معارض بشدة	**89**	**25**
المجموع	**356**	**100**

يبين الجدول **رقم 25** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة المعارضين على هذا التساؤل، و هي تجاوزت نصف النسبة الكلية لتصل إلى 55.05٪ .
- ثاني أعلى نسبة هي نسبة المعارضين بشدة و هي تمثل 25٪ من النسبة الكلية.
- تليها نسبة اللذين وافقوا بشدة و هي تساوي 9.55٪ .
- و عن اللذين وافقوا، فقد تمثلت نسبتهم في 8.42٪ .
- و آخر نسب و أضعفها هي نسبة اللذين لم يبدوا رأيهم حول هذا التساؤل، حيث لزموا الحياد بنسبة قليلة جدا و هي 1.68٪ .

ما يلاحظ من النتائج أعلاه أن أعلى نسبة هي التي تتعلق باللذين عارضوا و عارضوا بشدة، أي أن أغلب أفراد العينة لا يستفيدون من المنح الخاصة بهم على مختلف أنواعها، و يعود ذلك إلى المحسوبية المعتمدة في إدارة جامعة الجزائر3، حيث أن المنح تكون دائما من نصيب نفس الأفراد، و كذلك تمنع على الأساتذة المساعدين و المسجلين في الدكتوراة و تمنح للأساتذة العاملين في الإدارة كمنحة التربص قصيرة المدى. إضافة إلى منحة المنطقة التي يدور عليها الخلاف دائما.

حتى و إن إستفاد البعض من هذه المنح، نجدها تتسم بالقلة، هذا ما دفعهم دائما للمطالبة برفع المنح على مختلف أنواعها، من منحة الخبرة البيداغوجية و العملية و منحة التأطير و التعويض و منحة النوعية، إضافة إلى منحة الإمتياز و التكوين العلمي الدائم و منحة البحث و كذا رفع منحة المردودية من 20 إلى 40٪ .

أما عن النسبة الضئيلة الخاصة باللذين وافقوا و وافقوا بشدة على أنهم يستفيدون من المنح، فهذا يعود إلى إستفادة هؤولاء الأفراد القلة من بعض المنح، كمنحة التربص. و لكن يبقى هؤولاء الأفراد يمثلون نسبة قليلة جدا لا تؤثر في النتائج.

و منه فإن عامل المنح الذي يدخل في إطار نظام العوائد يؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل السابع عشر: هل ترى أن السكنات الوظيفية توزع بإنتظام مما يجعلك تستفيد منها؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 26** التالي:

جدول رقم 26

إستجابة أفراد العينة للتساؤل السابع عشر

	هل ترى أن السكنات الوظيفية توزع بانتظام مما يجعلك تستفيد منها؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	**18**	**5.05**
موافق	**52**	**14.60**
محايد	**02**	**0.56**
معارض	**73**	**20.50**
معارض بشدة	**211**	**59.26**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 26** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة اللذين عارضوا بشدة و هي تمثل أكثر من نصف النسبة الكلية، حيث تساوي 59.26٪ .
- تليها نسبة المعارضين على هذا التساؤل و هي 20.50٪ .
- أما عن نسبة الموافقين فهي نسبة قليلة مقارنة بسابقاتها، و تساوي 14.60٪ .
- و تمثل نسبة 5.05٪ نسبة الموافقين بشدة.
- أما عن المحايدين، فلم يبد رأيه عن هذا التساؤل إلا 2 من أفراد العينة ما يعادل نسبة 0.56٪ .

ما يلاحظ من نتائج الجدول أن أعلى النسب هي نسبة اللذين عارضوا بشدة و اللذين عارضوا هذا التساؤل، أي أن أغلبية أفراد العينة لا يرون أن السكنات الوظيفية توزع بانتظام عليهم، و من الصعب أن يستفيدوا منها و هذا يعود للتلاعب و التجاوزات و الأخطاء في التسيير و المحسوبية التي إتسمت بهم عملية توزيع السكنات على الأساتذة من قبل الإدارة المكلفة بذلك، حيث كان لها موقف غامض بسبب تباطئها و تماطلها في الإشراف على عملية إنتخاب أعضاء لجنة السكن الفرعية، و هذا التماطل و التباطؤ عمق حجم الهوة و زعزع الثقة و زاد من حدة الصراع بين النقابات الممثلة لأساتذة جامعة الجزائر3 و إدارة الجامعة.

و يعود ذلك كذلك إلى الإستغلال غير الشرعي لتعليمة رقم 1036 المتعلقة بمعايير تصنيف الأساتذة المترشحين للسكن الوظيفي المحسن (من نوع أربع غرف) من قبل الإدارة و كذا التأخر الحاصل في تنفيذها و عدم إحترامهم الجدول الزمني الخاص بعمليات التوزيع إضافة إلى تأخر تسوية السكنات الوظيفية خاصة في سيدي عبد الله و فوكة رغم وجود تعليمة وزارية تنص على ذلك.

أما عن النسبة القليلة التي وافقت بشدة و وافقت على أن السكنات الوظيفية توزع بانتظام ما يجعلها تستفيد منها، فهي راجعة لإستفادة القلة من السكنات و إنتظار البعض أن يستفيدوا منها رغم طول فترة الإنتظار.

نستنتج إذن أن السكن ضروري جدا بالنسبة للأساتذة، ما يعني أنه يؤثر جدا على مستوى الرضا عندهم.

التساؤل الثامن عشر: هل ترى أن ظروف العمل ملائمة لأداء مهامك بكل راحة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 27** التالي:

جدول رقم 27

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثامن عشر

	هل ترى أن الإدارة توفر ظروف عمل ملائمة لأداء مهامك بكل راحة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**37**	**10.39**
موافق	**24**	**6.74**
محايد	**03**	**0.48**
معارض	**181**	**50.84**
معارض بشدة	**111**	**31.17**
المجموع	**356**	**100**

يبين الجدول **رقم 27** أن:

- أعلى نسبة إجابة عن هذا التساؤل تعود إلى المعارضين، حيث تعدت نصف النسبة الكلية بقليل، حيث وصلت إلى 50.84٪.
- تليها نسبة المعارضين بشدة و التي تساوي 31.17٪ .
- أما عن نسبة الموافقين بشدة فهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى، حيث تساوي 10.39٪ .
- تليها نسبة الموافقين و كل ما يقال عنها أنها نسبة جد ضئيلة مقارنة بسابقاتها، حيث لم تتعدى 6.74٪ .
- و قد مثلت نسبة الحياد أضعف نسبة على الإطلاق في الجواب عن هذا التساؤل، حيث لم يجب عن هذا التساؤل إلا 3 من أفراد العينة، ما يمثل 0.48٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن الإدارة لا توفر ظروف عمل ملائمة لأداء مهامهم بكل راحة، و هذا نظرا لانعدام الظروف التي تسمح للأستاذ بممارسة مهنته في راحة، فباعتباري قد درست في كلية من كليات جامعة الجزائر3 أستطيع سرد حقائق الظروف التي يدرس فيها أساتذة هذه الجامعة بصفة عامة و كلية العلوم السياسية و الإعلام بصفة خاصة، فهم يعملون في أقسام كل ما يمكن القول عنها أنها أقسام غير مهيئة تماما لمهنة التدريس، ففي كل فصل شتاء تنهار أسقف بعض القاعات و تحس و كأنك تدرس في العراء بسبب هطول الأمطار داخل القاعات، ما أدى في كثير من الأحيان إلى غلق القاعات و التوقف عن العمل إلى حين توقف الأمطار، أي أن عمل الأساتذة أصبح مرهون بالأمطار، متى توقفت هذه الأخيرة عادوا إلى العمل، و كأنه لا توجد إدارة لهذه الجامعة يمكنها التدخل و تصليح هذه القاعات تصليح جيد، بدل دهن جدران القاعات، فما أهمية منظر الجدران في ظل تهدم جدرانها! ناهيك عن البرودة القاسية في هذا الفصل و الحرارة في فصل الصيف، بسبب غياب التدفئة و التهوية، بدون التحدث عن الضوضاء التي تلازم الأساتذة و هم يقدمون الدروس، بسبب قرب الطلبة من نوافذ القاعات، فلا يجد هؤولاء إلا غلق النوافذ كحل، و بعضها لا تغلق، رغم أن غلقها أو عدمه لا ينقص من هذه الضوضاء.

ما يمكنني القول عن النظافة! لا أجد ما أقوله إلا أنها تقريبا معدومة و ما يجعلنا نستغرب هو هل أن أصحاب الإدارة لا يرون ما نرى نحن، و هل تبدوا لهم حالة جامعة الجزائر3 بمختلف كلياتها أنها نظيفة! ربما.

كما أن أغلب الأساتذة لا يملكون مكاتب خاصة بهم كي يستقبلوا فيها الطلبة، إلا قاعة الأساتذة التي لا تكفي و ليست في مستوى أساتذتنا، فمن أجل مناقشة هذا العمل، إضطر أستاذي المشرف أن يستقبلني في مكتب أستاذ آخر، لكن السؤال المطروح، أليس له الحق هو كذلك بمكتب يستقبل فيه طلبته؟ و هو أستاذ دكتور. هذا كمثال فقط.

من الملاحظ كذلك غياب الأمن داخل كليات الجامعة، فمؤخرا وصلت بين الطلبة إلى حد التخاصم بالأسلحة البيضاء داخل كلية العلوم السياسية و العلوم ما أدى إلى نقل البعض إلى المستشفى، فلو كان هناك أمن كاف، لما إستطاع الطلبة إدخال أسلحة بيضاء في جامعة هدفها التعليم لا القتال.

و كل هذا في ظل غياب وسائل العمل، خاصة فيما يتعلق بوسائل الإتصال السلكية و اللاسلكية، السياج الخارجي للكليات و عدم تهيئة المدخل الرئيسي للكليات و غياب مركز طبي و سيارة إسعاف، إضافة إلى غياب مرافق الأكل و الراحة.

أما عن النسبة القليلة جدا و التي رأت في ظروف العمل أنها ملائمة لأداء عملهم بكل راحة، فيعود ذلك إلى وجود قلة من الأساتذة اللذين يملكون مكاتب خاصة بهم و يحسون بالراحة فيها بعيدين كل البعد عن ما يعانيه البقية.

نستنتج إذن أن ظروف العمل بكل ما تعنيه تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى الرضا عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل التاسع عشر: هل تعتقد أن ساعات العمل الموكلة إليك معقولة و مناسبة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 28** التالي:

جدول رقم 28

إستجابة أفراد العينة للتساؤل التاسع عشر

	هل تعتقد أن ساعات العمل الموكلة إليك معقولة و مناسبة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**120**	**33.70**
موافق	**114**	**32.02**
محايد	**17**	**4.77**
معارض	**38**	**10.67**
معارض بشدة	**67**	**18.82**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 28** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة الموافقين بشدة على هذا التساؤل حيث بلغت النسبة 33.70٪ .
- تليها نسبة الموافقين عليه، و هي نسبة قريبة جدا من سابقتها، و تمثل 32.02٪ .
- أما نسبة المعارضين بشدة فهي تساوي 18.82٪ .
- و تمثل نسبة 10.67٪ نسبة المعارضين عن هذا التساؤل.
- و أضعف نسبة هي نسبة اللذين إختاروا إلتزام الحياد و عدم الإجابة عن هذا التساؤل، و مثلت 4.77٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسب هي نسب الموافقين بشدة و الموافقين على هذا التساؤل، أي أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن ساعات العمل الموكلة إليهم هي ساعات معقولة و مناسبة، و يعود ذلك إلى قدرة الإدارة على التوزيع العادل و المناسب لساعات العمل بسبب توفر العدد المناسب من الأساتذة في كل كلياتها، و هذا حتى يتمكن كل أستاذ من أداء عمله براحة و بأكمل وجه، بالإضافة أن الأغلبية لا يدرسون ساعات كبيرة، فلا تتعدى عند البعض 9 ساعات في الأسبوع، و هي ساعات معقولة و مناسبة لأغلبية الأساتذة.

أما فيما يخص النسبة القليلة التي لا يعتقد أفرادها أن ساعات العمل الموكلة إليهم معقولة و مناسبة فيعود ذلك إلى أنهم يرونها تفوق قدرتهم لأن معظم هؤلاء من الأساتذة الذين يدرسون أكثر من مادة، إضافة إلى مزاولتهم عملا إداريا في آن واحد.

نستنتج إذن أن ساعات العمل لا تؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية بجامعة الجزائر3.

التساؤل العشرون: هل ترى أن فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 29** التالي:

جدول رقم 29

إستجابة أفراد العينة للتساؤل العشرون

	هل ترى أن فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**114**	**32.02**
موافق	**123**	**34.55**
محايد	**18**	**5.05**
معارض	**58**	**16.29**
معارض بشدة	**43**	**12.07**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 29** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة الموافقين على هذا التساؤل بنسبة 34.55٪ .
- تليها نسبة الموافقين بشدة و هي نسبة ليست بعيدة عن سابقتها حيث تساوي 32.02٪ .
- أما المعارضين فقد مثلوا 16.29٪ من النسبة الكلية.
- تليها نسبة المعارضين بشدة و تساوي 12.07٪ .
- كما قد حايد عن الإجابة ما يمثل 5.05٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى النسب هي نسب الموافقين بشدة على هذا التساؤل و الموافقين عليه، أي أن أغلب أفراد العينة يرون أن فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة وذلك حين يرقى الأساتذة حسب الدرجات كالتالي:

- حامل شهادة الماجستير يوظف كأستاذ مساعد-ب- .
- بعد ثلاث تسجيلات في الدكتوراة، يرقى آليا إلى أستاذ مساعد-أ- .
- عندما يناقش أطروحة الدكتوراة، يرقى إلى أستاذ محاضر-ب- .
- بعد سنة من مناقشة الدكتوراة و كتابة مقال، يرقى إلى أستاذ محاضر-أ- .
- بعد 5 سنوات و بعد إنتاج علمي دولي، يرقى إلى أستاذ تعليم عالي.

أي أن الترقية حسب الدرجات هي متساوية عند الجميع، ما يجعلهم راضين عن فرص الترقية.

أما عن نسبة المعارضين بشدة و المعارضين عن هذا التساؤل، فهم يجدون أن فرص الترقية غير متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة، و يتعلق ذلك بنظام الترقية حسب السلالم الذي يتم على أساس تنقيط الأساتذة من طرف الإدارة، حيث يرى أفراد هذه النسبة أنه لا توجد ترقية عادلة للأساتذة في السلالم، حيث تنقط الإدارة الأساتذة كيفما تشاء. بالإضافة إلى عدم إعتماد مقاييس أكاديمية و علمية للترقية، حين إستحدثوا رتبة الأستاذ الممتاز التي يرقى إليها من يحوز على خبرة 20 سنة فما فوق، الأمر الذي يعني إقصاء الأساتذة من يتميزون بالكفاءات، لأنه هناك أساتذة خبرتهم أقل من 20 سنة لكنهم أكفأ من أساتذة وصلوا إلى خبرة 20 سنة.

نستنتج من تحليلنا لنتائج الجدول أن فرص الترقية لا تؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس بجامعة الجزائر3.

التساؤل الواحد و العشرون: هل أنت راض عن السياسة التي تستخدمها الإدارة في تعاملها معك و في أدائها لمهامها المتعلقة بك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 30** التالي:

جدول رقم 30

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الواحد و العشرون

	هل أنت راض عن السياسة التي تستخدمها الإدارة في تعاملها معك و في أدائها لمهامها المتعلقة بك؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**11**	**3.08**
موافق	**30**	**8.42**
محايد	**02**	**0.56**
معارض	**143**	**40.16**
معارض بشدة	**170**	**47.52**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 30** أن:

- أعلى نسبة في هذا التساؤل هي نسبة اللذين عارضوا بشدة و تساوي 47.52٪ .
- تليها نسبة اللذين عارضوا هذا التساؤل، و هي نسبة ليست بعيدة عن سابقتها و تساوي 40.16٪ .

- أما اللذين وافقوا على هذا التساؤل، فهم يمثلون نسبة قليلة جدا مقارنة بسابقاتها، فهي تساوي 8.42٪.
- و هي نسبة ضئيلة جدا، نسبة اللذين وافقوا بشدة، حيث تمثل 3.08٪ من النسبة الكلية فقط.
- و أضعف نسبة هي نسبة الحياد، حيث لم يجب عن هذا التساؤل إلا 2 من أفراد العينة، ما يعادل 0.56٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى النسب هي نسب اللذين عارضوا و عارضوا بشدة على هذا التساؤل، حيث أن نسبهما معا تساوي أكثر من 80٪ من النسبة الكلية، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة غير راضين عن سياسة الإدارة في تعاملها معهم و كذا في أعمالها المتعلقة بهم، و يعود ذلك في الأساس إلى وجود موظفين في هذه الإدارة يتوفرون على سلطات تفوق كثيرا المسؤوليات التي كلفوا بها و ذلك بسبب المحسوبية، حيث يتم إستغلال مناصب إدارية من طرف أساتذة أغلبهم من مقربي المسؤولين، مع إستعمال النفوذ من طرف بعض المسؤولين.

كما أن التغيير المستمر في القيادات الإدارية تؤدي غالبا إلى تبني الموظفين لأنماط سلوكية معينة يمكن وصفها بالتسيب، فإدارة جامعة الجزائر3 متسيبة. إضافة إلى سوء تسيير الجوانب البيداغوجية و الذي إنعكس سلبا على سير الدروس و الإكتظاظ في الأقسام، و تكمن نقطة ضعف التسيير في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف و ضعف رقابة الرئيس على المرؤوسين.

إضافة إلى إستعمالها البيروقراطية في كل أعمالها من حيث التوظيف و توزيع السكنات مثلما ذكرنا سابقا، و إعتمادها على سياسة الإقصاء، حيث أقصت ممثلي مجلس أساتذة التعليم العالي و آخرها قرار إعادة النظر في مشاركة الأساتذة في التظاهرات العلمية بالخارج و كان هذا القرار دون إستشارة الكناس أو حتى إعلامه رغم كونه شريكا إجتماعيا، أي أنها تعتمد كذلك على سياسة تهميش الأساتذة من خلال تهميش ممثليهم من نقابات و مجلس الأساتذة.

و كذلك عدم إحترامها لميثاق الشرف و أخلاقيات المهنة، ناهيك عن إهانة بعض الموظفين للأساتذة و عدم تحرك رئيس الجامعة لوقف تصرفات طاقمه الإداري.

كما أن هذه الإدارة تتماطل في تحقيق مطالب الأساتذة و تتأخر في صرف مستحقات الرواتب و العلاوات و الأخطاء المتكررة فيها، إضافة إلى عدم صرفها مستحقات الساعات الإضافية. فهناك إذن تلاعبات و تجاوزات خطيرة في إدارة جامعة الجزائر3.

أما عن النسبة القليلة جدا التي وافقت على هذا التساؤل، فهي راضية عن سياسة إدارة جامعة الجزائر3 بسبب عدم مبالاتها بمشاكل الجامعة.

نستنتج من تحليل النتائج أن سياسة الإدارة المتبعة داخل جامعة الجزائر3 تؤثر كثيرا على مستوى رضا هيئة التدريس التابعة لها.

التساؤل الثاني و العشرون: هل تقدرك الإدارة و تعترف بمجهوداتك؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 31** التالي:

جدول رقم 31

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثاني و العشرون

	هل تقدرك الإدارة و تعترف بمجهوداتك؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	**73**	**20.50**
موافق	**78**	**21.91**
محايد	**00**	**00**
معارض	**110**	**30.89**
معارض بشدة	**95**	**26.68**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 31** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة المعارضين عن هذا التساؤل، و ذلك بنسبة 30.89٪ .
- تليها نسبة اللذين عارضوا بشدة هذا التساؤل، و هي تمثل 26.68٪ من النسبة الكلية.
- أما الموافقين على هذا التساؤل فيمثلون نسبة 21.91٪ .
- و فيما يخص نسبة الموافقين بشدة فهي تساوي 20.50٪ .
- أما عن نسبة الحياد فهي معدومة، أي أن كل أفراد العينة أجابوا عن هذا التساؤل.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى النسب هي نسب اللذين عارضوا و عارضوا بشدة هذا التساؤل، أي أن غالبية أفراد العينة لا يرون أن الإدارة تقدرهم و تعترف بمجهوداتهم بدليل أن الإدارة في الوقت الذي يجب أن تحترم فيه الأستاذ، هي لا تحافظ على كرامته، إضافة إلى المضايقات المتكررة التي يتعرض لها الأساتذة من خلال إستفزازات الإدارة على غرار تدخل بعض عمداء الجامعات في صلاحيات رؤساء هيئات المداولات و ترهيب أعضائها و إهانة الأساتذة في بعض الكليات من خلال فرض نظام تسجيل الدخول و الخروج.

و كمثال على ذلك، الإستفزازات التي تعرض لها أساتذة جامعة الجزائر3 المضربين عن الطعامبسبب إقصاء مشاريع الدكتوراة الخاصة بهم، حيث تحملوا الجوع و المبيت أمام مدخل كلية العلوم السياسية و الإعلام، و كانوا يتعرضون للإستفزازات المتكررة من

طرف الإدارة، و هذا ما زاد من سوء حالتهم الصحية، لينقلوا إلى مستشفى بن عكنون. أي أن الإدارة لا تحترم الأستاذ و تقدر مجهوداته، بل تستهزئ بمطالبه و تهمش نقابته التي تمثله.

أما عن النسبة القليلة التي ترى أن الإدارة تقدره و تعترف بمجهوداته، فيعود ذلك إلى أن عدد قليل من أفراد الطاقم الإداري يكنون الإحترام للأستاذ و هم على ثقة أن بدونه لا معنى للجامعة،.

نستنتج أن إعتراف الإدارة بمجهودات أستاذ جامعة الجزائر3 و تقديره لا تؤثر كثيرا في مستوى الرضا عنده.

الفرضية الرابعة: ساهمت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر3 في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

الغرض من هذا المحور معرفة مدى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في ظل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة.

التساؤل الثالث و العشرون: هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 تعمل على تحقيق مطالبك المختلفة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 32** التالي:

جدول رقم 32

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الثالث و العشرون

	هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 تعمل على تحقيق مطالبك المختلفة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**90**	**25.28**
موافق	**110**	**30.89**
محايد	**15**	**4.21**
معارض	**83**	**23.31**
معارض بشدة	**58**	**16.29**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 32** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة اللذين وافقوا على هذا التساؤل و ذلك بنسبة 30.89٪ .
- تليها نسبة الموافقين بشدة على هذا التساؤل و ذلك بنسبة 25.28٪ .
- أما عن المعارضين، فقد عارضوا هذا التساؤل بنسبة 23.31٪ .
- و قد عارض بشدة ما نسبته 16.29٪ .
- أما اللذين حايدوا، فيمثلون 4.21٪ من النسبة الكلية.

ما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى النسب تعود للموافقين و الموافقين بشدة، أي أن أغلب أفراد العينة يرون أن إستراتيجيات إدارة الصراع التي تستخدمها الإدارة تعمل على تحقيق مطالب أساتذة جامعة الجزائر3 و يعود ذلك إلى أن أساليب إدارة الصراع إستطاعت أن تلبي بعض المطالب كمطلب السكن، حيث أفرجت مؤخرا وزارة التعليم العالي و البحث العلمي عن حصة سكنية ب147 سكنا لصالح أساتذة جامعة الجزائر3، كما توعد الوزير السيد –رشيد حراوبية– على رفع الحصة السكنية قريبا.

و تم صرف مخلفات الساعات الإضافية المتأخرة لصالح الأساتذة، حتى رئيس الجمهورية السيد –عبد العزيز بوتفليقة– أعلن عن إجراءات تحفيزية وصفها ب: غير المسبوقة لفائدة أساتذة قطاع التعليم العالي و تضم زيادات في الراتب، و إعتماد أنظمة تعويضية أكثر جذبا و حفزا من أجل تعزيز القدرات العلمية، كما أكد على ضرورة إرساء قواعد ضرورية تكفل المناخ الملائم لترقية التعليم العالي.

أما عن النسبة التي عارضت و عارضت بشدة هذا التساؤل، فيعود ذلك إلى أن مطالبها لم تحقق كاملة، بل تحقق البعض القليل منها فقط.

نستنتج من تحليل نتائج الجدول أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي داخل جامعة الجزائر3 ساهمت بصفة معقولة في تحقيق بعض مطالب الأساتذة.

التساؤل الرابع و العشرون: هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من إضرابات الأساتذة المتكررة؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم33** التالي:

جدول رقم 33

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الرابع و العشرون

	هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من إضرابات الأساتذة المتكررة؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**82**	**23.03**
موافق	**37**	**10.39**
محايد	**07**	**1.96**
معارض	**131**	**36.79**
معارض بشدة	**99**	**27.80**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم33** أن:

- أعلى نسبة هي نسبة اللذين عارضوا هذا التساؤل، و ذلك بنسبة 36.79٪ .
- تليها نسبة المعارضين بشدة، حيث وصلت النسبة إلى 27.80٪ .
- أما عن الموافقين بشدة، فتمثلت نسبتهم في 23.03٪ .
- تليها نسبة الموافقين على هذا التساؤل و تمثل 10.39٪ من النسبة الكلية.
- و قد حايد عدد قليل من أفراد عينة الدراسة، و هو ما يعادل 1.96٪ .

نلاحظ من نتائج الجدول أن أعلى النسب هي نسب المعارضين و المعارضين بشدة، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها الإدارة لم تستطع أن تقلل من الإضرابات، لأن مشاكل و طلبات الأساتذة لا تتوقف في ظل بيروقراطية هذه الإدارة، هذا ما يدفع الأساتذة إلى الإحتجاج و تنظيم الإضرابات كلما إدعت الضرورة لذلك. و لأن الإدارة لا تحقق مطالب الأساتذة مباشرة، ولا تحرك ساكنا إلا إذا تفاقمت الأوضاع.

أما عن النسبة القليلة التي ترى أن أساليب الإدارة المستخدمة لإدارة الصراع إستطاعت أن تقلل من الإضرابات، فذلك يعود لأنها في بعض الأحيان تكون على علم مسبق بالإضراب الذي ينظمه الأساتذة، و لكونها تستخدم أساليب للتقليل من الصراع، فإنها تلجأ إلى التعاون مع الأساتذة على إيجاد حل لمشكلتهم قبل أن تبدأ الأساتذة بالإضراب.

نستنتج أن أساليب إدارة جامعة الجزائر3 المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي لم تستطع أن تقلل من إضرابات الأساتذة المتكررة.

التساؤل الخامس و العشرون: هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من معدل غياب الأساتذة في جامعة الجزائر3؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 34** التالي:

جدول رقم 34

إستجابة أفراد العينة للتساؤل الخامس و العشرون

	هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من معدل غياب الأساتذة في جامعة الجزائر3؟	
	تكرار	نسبة مئوية
موافق بشدة	**143**	**40.16**
موافق	**97**	**27.24**
محايد	**03**	**0.84**
معارض	**49**	**13.76**
معارض بشدة	**64**	**17.97**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 34** أن:

- أعلى نسبة في هذا التساؤل هي نسبة الموافقين بشدة، حيث تصل إلى 40.16٪ .
- تليها نسبة اللذين وافقوا على هذا التساؤل و ذلك بنسبة 27.24٪ .
- أما عن المعارضين بشدة فتمثل نسبة 17.97٪ .
- تليها نسبة المعارضين، حيث تساوي 13.76٪ من النسبة الكلية.
- كما لم يحايد عدد كبير من أفراد العينة، حيث لم يجب عن هذا التساؤل 3 أفراد فقط، ما يعادل 0.84٪ من النسبة الكلية.

نلاحظ من نتائج الجدول أن أعلى النسب هي المتعلقة بالأفراد اللذين وافقوا بشدة و وافقوا على هذا التساؤل، أي أن أغلب أفراد العينة يجدون في الإستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي أنها إستطاعت أن تقلل من معدل غياب الأساتذة، و يعود ذلك إلى أنه حين يحس الأستاذ أن الإدارة مهتمة بمشاكله و تحاول إستخدام إستراتيجيات من أجل وضع حلول لمشاكله و بالتالي محاولة تحقيق مطالبه مثلما تعرضنا لها سابقا، فإن الأستاذ بدوره يتعاون مع الإدارة و يحاول تسوية الخلافات و من جهته يبدأ بتقديم عمله على أتم وجه، فيقلل من الغيابات.

أما عن النسبة القليلة التي عارضت أن إستراتيجية الإدارة المستخدمة تساهم في التقليل من معدل الغياب، فيعود إلى أن بعض الأفراد اللذين يمثلون هذه النسبة، مازالوا يستعملون الغياب كمظهر من مظاهر تذمرهم و عدم رضاهم عن سياسة الإدارة كلما إضطروا إلى ذلك.

نستنتج إذن بأن الإستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع إستطاعت أن تقلل من معدل غياب الأساتذة بجامعة الجزائر3.

التساؤل السادس و العشرون: هل ترى أن الإستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن ترد لك إعتبارك و تمنحك الإحترام و التقدير الذي تستحقه؟

بيانات الإجابة يوضحها **الجدول رقم 35** التالي:

جدول رقم 35

إستجابة أفراد العينة للتساؤل السادس و العشرون

	هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن ترد لك إعتبارك و تمنحك الإحترام و التقدير الذي تستحقه؟	
	تكرار	**نسبة مئوية**
موافق بشدة	**81**	**22.75**
موافق	**69**	**19.38**
محايد	**04**	**1.12**
معارض	**99**	**27.80**
معارض بشدة	**103**	**28.93**
المجموع	**356**	**100**

يبين **الجدول رقم 35** أن:

- أعلى نسبة في هذا التساؤل هي نسبة المعارضين بشدة، حيث تصل إلى 28.93٪ .
- تليها نسبة اللذين عارضوا على هذا التساؤل و ذلك بنسبة 27.80٪ .
- أما عن الموافقين بشدة فتمثل نسبة 22.75٪ .
- تليها نسبة الموافقين، حيث تساوي 19.38٪ من النسبة الكلية.
- كما لم يحايد الكثيرون، بل 4 أفراد من عينة الدراسة فقط، و هو ما يعادل 1.12٪ من النسبة الكلية.

نلاحظ من نتائج الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة اللذين عارضوا بشدة و عارضوا على هذا التساؤل، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن الأساليب التي تستخدمها الإدارة للتقليل من الصراع لم يكن كفيلا برد إعتبارهم و الإحترام و التقدير اللذي يستحقوه، لأن الإدارة عندما تحس بخطر يهددها حين يقوم الأساتذة بالإضرابات و الإحتجاجات، تسارع هذه الأخيرة في التعاون مع الأساتذة و محاولة تسوية الخلافات، فتعمد أولا إلى رد إعتبار الأساتذة من خلال منحهم الإحترام، فتستمع إليهم و تحاورهم، لكنها و بمجرد توقف الأساتذة عن الإضراب و يبعد الخطر عنها، تعود الإدارة إلى إستفزاز الأساتذة، أي أن هذه الإستراتيجيات تمنح لهيئة التدريس إعتبارها و الإحترام و التقدير مؤقتا فقط.

أما عن النسبة القليلة التي ترى أن إستراتيجيات الإدارة المستخدمة لإدارة الصراع إستطاعت أن ترد الإعتبار للأساتذة و تمنحهم التقدير و الإحترام الذي يستحقونه، فيرجعون ذلك لإهتمام رئيس الجمهورية السيد –عبد العزيز بوتفليقة– شخصيا بأساتذة التعليم العالي و إعترافه بمجهوداتهم و بقيم الوقار الأكاديمي و بضرورة رد الإعتبار للأستاذ الجامعي من خلال إحترامه و معاملته المعاملة التي تليق بقيمته، فأفراد هذه النسبة يكتفون باعتراف رئيس الجمهورية هذا و يجدون فيه تكبير لوظيفتهم و رفع من قيمتهم أمام جميع أفراد المجتمع لأن إعترافه هذا كان في خطاب ألقاه لإفتتاح السنة الجامعية الجديدة 2009-2010.

نستنتج إذن أن إستراتيجيات الإدارة المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 لم تستطع رد إعتبار أساتذة الجامعة و منحهم الإحترام و التقدير الذي يستحقونه.

المبحث السادس: نتائج الدراسة

خرجت الدراسة التي أجريناها على عينة الدراسة التي ضمت 356 أستاذا من هيئة تدريس جامعة الجزائر3 بعدة نتائج و تتلخص فيمايلي:

النتائج المتعلقة بتساؤلات الفرضية الأولى

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 إلى أسباب عديدة و هي مرتبة ترتيب تنازلي حسب أهميتها كالتالي:

- عدم فعالية نظام الإتصال.
- محدودية الموارد.
- أحادية إتخاذ القرار.
- عدم المساواة في الحقوق و المعاملة.
- عدم تحديد المهام.
- صراع الأجيال.
- تعارض الأهداف الشخصية و الأهداف العامة.
- عدم تحديد المسؤوليات.

- ظاهرة الإعتمادية.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الفرضية الثانية

تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر3 بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة، و لا تستعمل البعض الآخر كالتالي:

الأساليب المستخدمة: مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الإستخدام:

- أسلوب التسوية (الأسلوب التوفيقي).
- أسلوب التنافس.
- أسلوب التعاون.

الأساليب غير المستخدمة:

- أسلوب التجنب.
- أسلوب التنازل.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الفرضية الثالثة

تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية بجامعة الجزائر3 عدة عوامل متفاوتة التأثير، و هي مرتبة ترتيب تنازلي حسب درجة التأثير كالتالي:

- سياسة الإدارة.
- توزيع السكنات.
- ظروف العمل.
- المنح المقدمة.
- فرص الترقية.
- الراتب المقدم.
- تقدير الإدارة و الإعتراف بالمجهود.
- ساعات العمل.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الفرضية الرابعة

ساهمت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر3 في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

حيث ساهمت بصفة معقولة في:

- تحقيق مطالب الأساتذة.
- تقليل معدل غياب الأساتذة.

و لم تساهم في:

- تقليل إضرابات الأساتذة.
- رد إعتبار الأساتذة و منحهم التقدير و الإحترام الذي يستحقونه.

الخلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و التي طبقناها على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، تبينت لنا العديد من الحقائق و الوقائع، أهمها أن الصراع التنظيمي الموجود في جامعة الجزائر3 -و بالتحديد بين هيئة أساتذتها و إدارتها- لم يكن وليد الصدفة بل نتيجة عوامل مختلفة، أغلبها و أخطرها تتعلق بالإدارة و سياستها، مما يؤدي بالأساتذة إلى محاولة حل مشاكلهم بأنفسهم في ظل غياب إدارة تهتم بشؤون هذه الفئة، فيلجؤون إلى تنظيم الإضرابات و الإحتجاجات.

تتخوف الإدارة من الإضرابات التي يقوم بها الأساتذة فتضطر إلى إيجاد الحلول لهم من أجل حل الإضرابات و عودتهم إلى عملهم من خلال إدارة هذا الصراع، فتستعمل في ذلك عدة أساليب منها ما هو توفيقي يحاول التوفيف بين الأساتذة و الإدارة في آن واحد، و ما هو تنافسي يتنافس من خلاله كلا الطرفين لتحقيق أهدافهما، و كذلك ما هو تعاوني يتعاون من خلاله الأساتذة و الإدارة من أجل تحقيق مصلحة الجامعة بالدرجة الأولى.

كما أن الصراع التنظيمي مرتبط أساسا بالرضا الوظيفي، فيؤثر على مستوى هذا الأخير مجموعة من العوامل، و هي متفاوتة التأثير، حيث أن العامل الذي يؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس هو الذي يثور الأساتذة من أجله.

فالإدارة إذن إعتمدت أساليب إدارة الصراع من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة وبذلك التقليل من الصراع، و قد إستطاعت هذه الأساليب التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تحقيقها لبعض مطالب الأساتذة و بذلك كسب مستوى معقول من رضا هؤولاء، كما إستطاعت أن تتحكم في معدل غيابهم و ذلك بالتقليل منه.

لكنها في نفس الوقت عجزت أن تقلل من إضرابات الأساتذة، و الأكثر من ذلك أنها لم تستطع رد إعتبار الأساتذة و لا حتى منحهم التقدير و الإحترام الذي يستحقونه.

أي أن الأساليب التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع الموجود في جامعة الجزائر3 تؤثر تأثيرا نسبيا فقط على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس.

خاتمة

خاتمة

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين و من مختلف الإتجاهات الفكرية، و قد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع و دوره في سلوك الأفراد و المنظمات، و اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد إعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن ظاهرة سيئة غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فيما جاء الباحثون من المدرسة الحديثة ليؤكدوا أن الصراع أمرا حتميا لا مفر منه.

و عادة ما يحدث الصراع بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار أو الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو التغيير في المركز أو حدوث إزدواجية و تداخل في العمل و التنافس و الإختلاف في الثقافة.

و لأن الصراع التنظيمي يمس الفرد سواء بذاته أو في جماعة أو ضمن المنظمة ككل، و لأن الفرد عنصر بشري أولا و أخيرا يتأثر و يؤثر فإنه من الخطأ تجاهل العلاقة القائمة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي، فهذا الأخير أصبح من أهم المواضيع التي تجلب إهتمام السلوكيين و الإداريين و ذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل و مصادر الرضا لدى الموظف و قياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم و كذلك بحث أسباب و مصادر عدم الرضا، و لقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا و اعتبار وجودها ضروريا و أساسيا لتحقيق الرضا المنشود للموظف، و فقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا و بالتالي ينعكس ذلك على أدائه في العمل و قيامه بواجباته، و هذا المنظور يعود بنا إلى إدارة الصراع التنظيمي.

و باعتبار الجامعة مجتمع مصغر بأفرادها، باختلاف ظروفهم، تناقضاتهم، علاقاتهم و صراعاتهم، فقد كانت محل دراستنا و بالتحديد جامعة الجزائر3 كعينة من جامعات الجزائر، إذ أن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل الجامعة هو أحد أهم قوى التغيير التي تتحقق من خلال هذا الصراع.

و تعد إدارة الصراع عاملا مهما يميز المدير المقتدر عن المدير الموجود بالإسم فقط، حيث أن المدير الفاعل يواجه مشكلة الصراع في كليته بدراية و ذكاء عن طريق إيجاد الحل الأمثل و البديل اللائق مستفيدا بذلك من الصراع كقوة من أجل التغيير و التطور و الإبداع، فمن الذكاء إستثماره لصالح الكلية من أجل تفعيل عملها و إضفاء الحيوية و التجدد على أنشطتها.

و رغم أن إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 لا تزال موظفة بدرجة متواضعة محققة بدورها درجة متواضعة من الرضا الوظيفي، إلا أنها تخلت عن إستراتيجيتا التنازل و التجنب و اللتان كان سيكون لهما أثر سلبي على الرضا الوظيفي إذا ما انتهجتا في وسط أعضاء هيئة التدريس، و هو ما يحسب للإدارة لا عليها.

و الجزائر اليوم كغيرها من الدول مطالبة بالإهتمام أكثر بالإدارة السليمة للصراع التنظيمي من أجل تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، فجل الإنتفاضات و الثورات التي تحدث اليوم في العالم يقودها الشعب و هو في معظمه فئات عاملة ناقمة، غير راضية عن ظروف العمل و الحياة، لذلك وجب الإهتمام بإدارة الصراع التنظيمي لأن لها تأثيرا مباشرا و إرتباطيا مع الرضا الوظيفي

فهذا الأخير لم يعد دوره مقتصرا فقط على زيادة الإنتاج و تحسينه، إنما أصبح يلعب دورا رئيسيا في إستقرار المجتمعات و الحفاظ على الأنظمة القائمة.

في الأخير يجب التركيز على ضرورة إرساء و بصفة نهائية آليات تسيير شفافة و ديموقراطية تبنى عليها أسس بروز جامعة جزائرية ذات مستوى عالي من خلال تفعيل مجلس تقييم المؤسسات الجامعية لمتابعة التسيير الإداري مع إعتماد الصرامة في معاقبة كل مسؤول يرفض إحترام مختلف النصوص القانونية المسيرة للقطاع أو يقلل من إحترام الأستاذ الجامعي.

و مهما كانت طريقة تعامل الإدارة مع الأستاذ الجامعي، نحن الطلبة مقدرون لمجهودات أساتذتنا و من خلال هذه الدراسة نوجه لهم كل التقدير و الإحترام.

الملاحق

<u>جامعة الجزائر3</u>

كلية العلوم السياسية و الإعلام

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

معهد التربية البدنية و الرياضية

إستبيان

سيدتي، سيدي .....

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: "أثر إدارة الصرع التنظيمي على الرضا الوظيفي" فإنه من المهم و الضروري معرفة رأيكم حول بعض الجوانب التي تهم دراستنا.

لذلك أعددنا هذه الإستمارة وفق ما يناسب إستفساراتنا، و نرجو منكم التفاعل و الإجابة بصدق مطلق على الأسئلة، كما نؤكد لكم أن الإجابات لن تستخدم إلا لغرض علمي بحت.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و الإمتنان.

ملاحظة:

* توضع علامة X داخل المربع الذي يمثل الإجابة المناسبة.

* لا تقبل إجابتان لنفس السؤال.

* يرجى إعادة النسخة دون تغيير أو حذف.

الطالبة

بوفرورة زوينة

البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

25 سنة فأقل ☐ 26 – 30 سنة ☐

31 – 40 سنة ☐ 41 – 50 سنة ☐

51 سنة فأكثر ☐

3- الحالة الإجتماعية:

أعزب / عزباء ☐ متزوج (ة) ☐

مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4- المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5- المستوى الوظيفي:

أستاذ تعليم عالي ☐ أستاذ معيد ☐

أستاذ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐

أستاذ مشارك ☐

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

أولا: أسباب الصراع التنظيمي

هل يؤدي نقص الإمكانيات المادية و البشرية إلى حدوث صراع داخل جامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تشعر بوجود توزيع عادل و مناسب للمهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل يؤثر عدم تحديد المسؤوليات و تداخلها على علاقتك بزملائك و الإدارة في جامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل يظهر إختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل داخل جامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تنتشر ظاهرة الإعتماد على الآخر لأداء بعض المهام في وسط أعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تبرز بشكل ملاحظ الإختلافات في المرجعية الثقافية و الإجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل يعد نظام الإتصال داخل جامعتك غير فعال؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تشارك في إتخاذ القرارات الخاصة بجامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل يتساوى الأساتذة في الحقوق و المعاملة عمليا في جامعتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	

ثانيا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هل تعمل الإدارة بالتعاون مع أطراف الصراع على مناقشة مشاكلهم و البحث عن أسبابها لحلها؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تتعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة و في نفس الوقت يحاول كل طرف إبراز موقفه بأية وسيلة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن الإدارة تحاول إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تعتبر أن الإدارة لا تعترف بوجود صراع و تتجاهل الخلافات الحاصلة داخل نطاق سلطتها؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل يحاول كل طرف منح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند البدء بحل الخلاف؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	

ثالثا: العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي

هل تعتقد أن راتبك يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تستفيد من المنح بمختلف أنواعها؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن السكنات الوظيفية توزع بانتظام مما يجعلك تستفيد منها؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن ظروف العمل ملائمة لأداء مهامك بكل راحة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تعتقد أن ساعات العمل الموكلة إليك معقولة و مناسبة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل أنت راض عن السياسة التي تستخدمها الإدارة في تعاملها معك في أدائها لمهامها المتعلقة بك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل تقدرك الإدارة و تعترف بمجهوداتك؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	

رابعا: إسهامات أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر3 يعمل على تحقيق مطالبك المختلفة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من إضرابات الأساتذة المتكررة؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن الإستراتيجيات المستخدمة من طرف الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن تقلل من معدل غياب الأساتذة في جامعة الجزائر3؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
هل ترى أن الإستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع التنظيمي إستطاعت أن ترد لك إعتبارك و تمنحك الإحترام و التقدير الذي تستحقه؟	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	

شكرا

المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- الحكاك (حسن)، **نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة و التنظيم**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 2000.

2- العديلي (ناصر)، **السلوك الإنساني: منظور كلي مقارن**، الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة، 1995.

3- العساف (صالح محمد)، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض: مكتبة العبيكات، 2004.

4- العميان (سلمان محمود)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

5- القبلان (يوسف محمود)، **مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري**، الرياض: شركة العبيكات للطباعة و النشر، 1991.

6- القريوتي (محمد قاسم)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان: دار الشروق للنشر، 2000.

7- المرسي (جمال الدين محمد)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

8- المسلم (بسامة خالد)، **الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت**، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، 1993.

9- المغربي (كمال محمد)، **السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.

10- الموسوي (ضياء مجيد)، **سوق العمل و النقابات العمالية في إقتصاد السوق الحرة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

11- بطاح (أحمد)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.

12- بوحوش (عمار)، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

13- ـــــ (ـــــ)، **دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية**، الجزائر: د،د،ن، 2002.

14- تركي (مصطفى أحمد)، **بحوث في السلوك التنظيمي**، الكويت: دار القلم، 1996.

15- جاد (عبد الوهاب أحمد)، **السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات العمال**، القاهرة: جامعة المنصورة، 2000.

16- جبر (أحمد)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار النشر المصرية، 1999.

17- جريبرنج (جيرالد)، **إدارة السلوك في المنظمات**، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005.

18- جواد (شوقي ناجي)، **إدارة الأعمال من منظوري كلي**، عمان: دار حامد للنشر، 2000.

19- حارث (مورجان)، **نظرية المنظمة المبدعة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005.

20- حسن (راوية)، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: دار شهاب، 2001.

21- حسن (عادل)، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، عمان: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

22- حمو (بوظريفة)، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي**، الجزائر: دار الملكية للنشر و التوزيع و الإعلام، 2007.

23- ذوقان (عبيدات)، **منهجية البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه**، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2005.

24- رابح (أحمد)، **قياس الرضا الوظيفي**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000.

25- رسلان (نبيل إسماعيل)، **الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة**، جدة: كلية الإقتصاد، 1984.

26- شفيق (محمد)، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985.

27- صبيحي (عبد الحفيظ)، **سيكولوجية العمل و العلاقات الإدارية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية، 1994.

28- عاشور (أحمد صقر)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1990.

29- عبد الباقي (صلاح الدين محمد)، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

30- عفيفي (صادق محمد)، **الإدارة في مشروعات الأعمال**، الكويت: مؤسسة دار الكتاب، 1999.

31- كشرود (عماد الدين)، **علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث**، تونس: منشورات جامعة قاريونس، 1995.

32- لعويسات (جمال الدين)، **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري**، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر، 2002.

33- ماهر (أحمد)، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2003.

34- محمد عبد الباقي (صلاح الدين)، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

35- مصطفى (كامل)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.

36- مطلك (زكريا)، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.

37- ملائكة عبد العزيز (محمد)، **تنمية مهارات القيادة الإدارية**، القاهرة: دار النوابغ للنشر و التوزيع، 1989.

38- هلال (محمد عبد الغني)، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية: مركز تطوير الأداء و التنمية، 1996.

ثانيا: القواميس و المعاجم

39- الجوهري (عبد الهادي)، **قاموس علم الإجتماع**، الطبعة الثالثة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

40- أنطوان (نعمة)، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، بيروت: دار المشرق، 2000.

41- بدوي (أحمد زكي)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، القاهرة: دار الكتب الإسلامية، 1984.

ثالثا: المقالات

42- أفاضل (رحيم)، "إستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة"، عمان: **المجلة العربية للإدارة**، 1996.

43- الجندي (عادل السيد)، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و دورها في إحداث التطوير و التغيير التربوي"، القاهرة: **مجلة كلية التربية**، عدد 22، 1998.

44- الخشاني (شاكر)، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة"، الأردن: **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، عدد1، 2004.

45- الشخص (أديب محمد)، "إدارة النزاعات في المنظمات"، **مجلة الإداري**، عدد 56، 1994.

46- العتيبي (آدم غازي)، "علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي"، الأردن: **مجلة الإدارة العامة**، عدد 76، 1999.

47- العديلي (ناصر محمد)، "الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في أجهزة الحكومة السعودية"، الرياض: **مجلة معهد الإدارة العامة**، 1982.

48- المعشر (زياد يوسف)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية"، الأردن: **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 2005.

49- المهدي (سوزان)، "إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، القاهرة: **مجلة كلية التربية**، 2000.

50- بدر (حامد)، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة و الإقتصاد بجامعة الكويت"، الكويت: **مجلة العلوم الإجتماعية**، 1983.

51- عسكر (سمير أحمد)، "دور الصراع في الإدارة"، عمان: **المجلة العربية للإدارة**، عدد 4، 1993.

رابعا: المواد غير المنشورة

- رسائل الماجستير

52- العبيدي (عبد الله سعد)، "الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية إستطلاعية لأسبابه و آثاره و سبل إدارته"، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.

53- الخالدي (أحمد بن محمد بن مهدي)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

54- العرباوي (سحنون)، "الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية"، **رسالة ماجستير**، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009.

55- العتيبي (طارق)، "الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة، جامعة نايف، 1990.

56- العصري (عبد المالك أحمد علي)، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإدارية، جامعة السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006.

57- بن خروف (ربيعة)، "الجو التنظيمي المدرسي و علاقته برضا الفريق التربوي: دراسة ميدانية على مستوى مقاطعة بوزريعة"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، 2000.

58- بن علي (أمحمد)، "إدارة التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية و تطبيقية"، **رسالة ماجستير**، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001.

59- تقبيل (بوجمعة)، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، **رسالة ماجستير**، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.

60- حريم (محمد)، "إتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة و الحكومية في الأردن"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الأردن، 1999.

61- حمداوي (عمر)، "الرضا الوظيفي و دور في تحقيق أهداف المؤسسة"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

62- عبد الحليم (جلال)، "محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماع، جامعة فرحات عباس، 2009.

63- قيقوب (عيسى)، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي"، **رسالة ماجستير**، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.

- أطروحات الدكتوراة

64- شعبان (ندى فوزي)، "أثر المتغيرات البيئية و التنظيمية و السلوكية على الرضا الوظيفي"، **أطروحة دكتوراة**، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 1994.

65- شمسان (أحمد محمد صالح)، "الرضا الوظيفي و أثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، **أطروحة دكتوراة**، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2004.

66- شنوفي (نور الدين)، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، **أطروحة دكتوراة**، كلية التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2003.

فهرس المحتويات

الفهرس